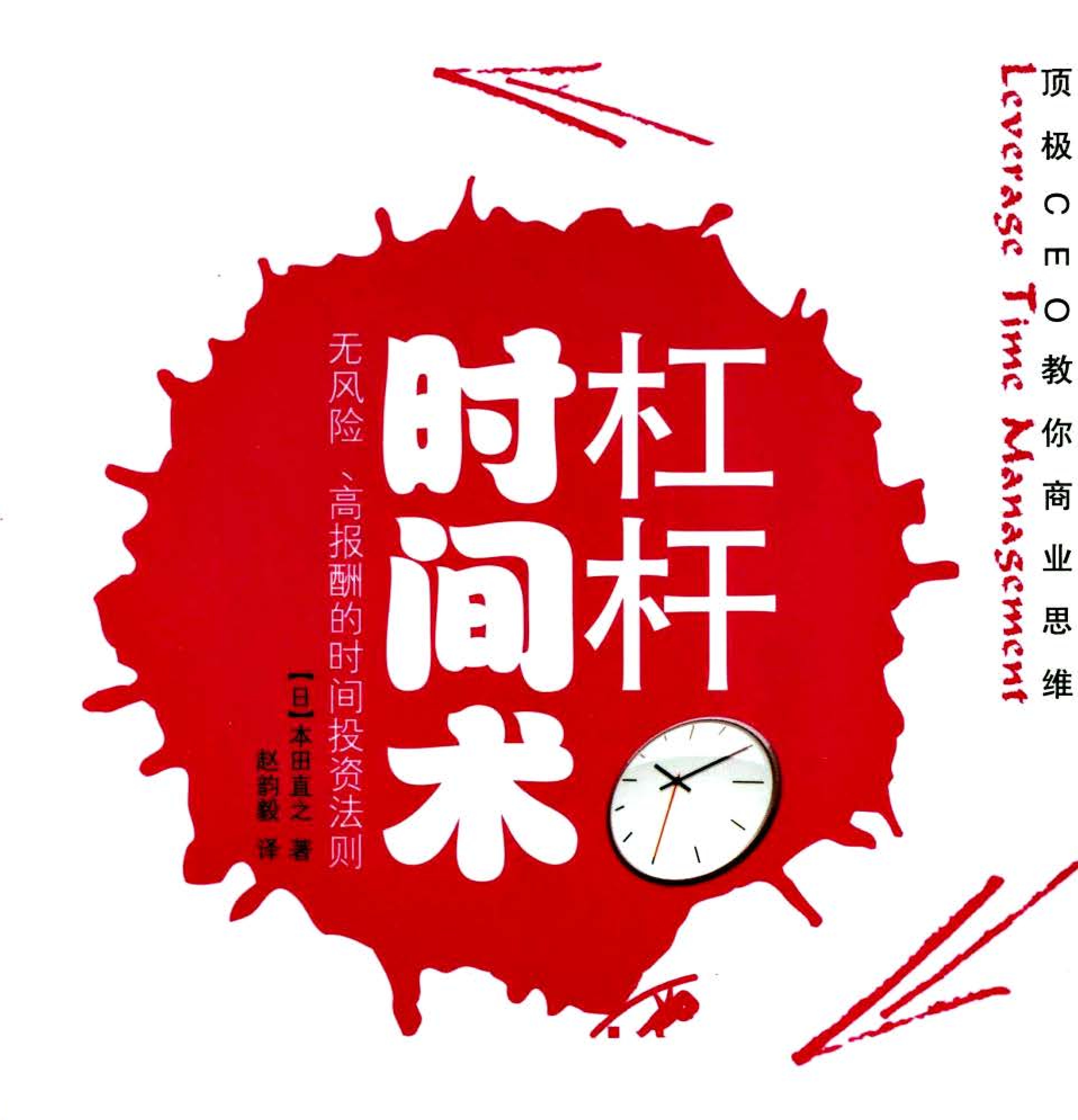


日本亚马逊畅销书排行榜第一名

日经BUSINESS杂志评选年度50大畅销书

日本GQ年度必读书

日本纪伊国屋畅销书排行榜**第一名**

“杠杆系列”畅销日本70万册

天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

杠杆时间术/(日)本田直之著;赵韵毅译,—天津:天津教育出版社,2009.12

ISBN 978-7-5309-5868-1

Ⅰ.①杠… Ⅱ.①本…②赵… Ⅲ.①企业管理-时间学-通俗读物 Ⅳ.①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 219596 号

杠杆时间术

出版人 肖占鹏

作　　者 [日]本田直之
译　　者 赵韵毅
策　　划 天下遠見
责任编辑 匡　威
特约编辑 李俊萍
装帧设计 弘文馆·马顾本
版式设计 弘文馆·马顾本

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路 35 号
邮政编码 300051
经　　销 全国新华书店
印　　刷 北京温林源印刷有限公司
版　　次 2010 年 1 月第 1 版
印　　次 2010 年 1 月第 1 次印刷
规　　格 32 开
字　　数 100 千字
印　　张 7
书　　号 ISBN 978-7-5309-5868-1
定　　价 26.80 元



Leverage Time Management

总是忙得不可开交的理由

总是嚷着自己“很忙很忙”的人

总是觉得“工作量太大”的人

拼命工作却没办法做出成果的人

没办法辛勤工作的人

怕麻烦的人

习惯偷懒的人

没有持续力的人

……尤其是上述这些人，

由衷地希望大家仔细阅读这本书。

“忙碌”才会让自己有魅力？

“每天都忙的焦头烂额，工作量真的超负荷”——每天被工作压得喘不过气来，有这种感觉的人应该不在少数。不仅常规的加班被认为是理所当然，甚至连节假日也无法休息。然而在付出这样的辛苦之后，却还是无法达到自己预定的目标。我想有很多人希望一天最好有48小时，或者想拥有比较充裕的时间享受生活。

然而，有些人每天都能准时下班，周末和假日也能够放下工作尽情休闲娱乐，但他们的工作业绩却依然出类拔萃。两者的差别，究竟在哪里？难道是他们与生俱来的“才能”所造成的结果？

其实，后者有共同的特征。据我所知，这些共同点跟个人的才能或能力没有关系，而是由他们对时间的思考方式决定的。如果从结果来说的话，他们不是在“消费”时间，而是在“投资”时间。通过“投资”的方式建立“时间资产”，以“不劳而获”的方式获

取额外的时间。

老实说，过去我也曾经被时间追得上气不接下气。尤其是大学毕业进入社会工作之后，日复一日“忙得焦头烂额”。当时觉得忙碌的生活就是“优秀业务员”的证明，就是魅力的象征。话说回来，环视周围的同事和上司，大部分人都是这样认为的。

但是，我进公司三年后决定去美国念 MBA，在美国念书的时候我才发现我过去的想法是错误的。在美国留学的短短两年的时间里，我重新学习到了各种各样的管理知识。在美国求学的时候，该念的书、该做的专题，该交的作业等等多得吓人。回想起当年在公司上班的日子，才发现那时的忙碌根本不及在美国时的 1%。

但是，当时身边的同学，每个人都能按要求完成该交的作业。不管是他们还是我，拥有的时间都是一样的。直到那时，我才知道自己以前是多么依赖“忙碌”这个借口，也才体会到过去的自己真的很讨厌。

从学生时代开始，我就对做生意很感兴趣，因此很喜欢听那些经营管理者的经验分享。在分享过程中，有些拥有数十年经验的管理者，总是不厌其烦地强调时间成本的重要性。这点在我的心中留下了深刻的印象。

比如说，丢掉 1000 万，总是有办法再赚回来，但是，浪费掉的时间，虽然只是一个小时，却没有机会重新找回来。因此有效的使用时间，找到达到目标的最短途径，才是成功的关键。

当时我为了提高时间效率，还试着去阅读了许多介绍这方面诀

穷的书，希望能找到合适的方法。但是，状况却一直未能得到改善。一直到某个时间点，我从根本上改变了思考的方式，也随着这样的改变逐渐看到了效果。而这个转折点也就是我所强调的，从“消费”时间转换成“投资”时间。

以前要花 1 小时的工作，现在只要 5 分钟

市面上有关时间术的书籍，多半是以如何节约时间的技巧为中心。然而，如果没有从根本上改变对时间的想法，就算学会了种种节约的技巧，也不会产生太大的效果。可能只是将原来 1 小时完成的工作，加快在 55 分钟或是 50 分钟内完成。当然，这种时间上的缩短在某种程度上也算是成果，不过却没有大幅度增加时间。

相反，如果能够针对时间的思考模式进行根本上的改变，原本要花 1 小时的工作，只要 5 分钟就能做完，这也不是不可能的事。如果能在这样的基础上，再加上各种节约的技巧，绝对可以收到很好的效果。

时间是很公平的，每个人每天都有 24 小时。跟财富不一样，时间是没办法储存的，但是，我们仍然可以通过投资让时间增加。也就是说在完成事情的同时，还可以有充裕的时间。这样的结果，是可以帮助大家在职场取得升职、加薪的入场券的。

虽然这么说，但要做到这点绝对不是一件困难的事。说得更详细一点，就是要彻底追求基本概念所蕴含的最单纯的原理、原则。而这点，不管是谁都可以很容易上手，马上就可以开始。

世间有很多事，如果真正去探究其基本原理、原则，往往会发现出乎意料的结果，那就是：其实这些事是很容易解决的。但是，大家都把事情搞得很复杂，不但要花费很多时间去处理，还找不到圆满的解决之道。因此，我在这里呼吁大家，希望大家从今天开始，相信本书所介绍的方法，并能够加以实践。

“消费”时间与懂得“投资”时间的差别

无法好好运用时间的人，往往都有一个共同的特点。如果用一句话来形容就是：他们都会要求立即得到回报。

比如说，有些人会用“要珍惜自己的时间”或“想要拥有跟家人相处的时间”等理由，确定自己的工作时间是从早上9点到晚上5点，绝不加班。如果这样的决定，是根据时间投资所产生的工作模式做出的，倒也无可厚非，但如果不能提高时间效率，只是单纯地缩短工作时间，则是无法达到增加时间资产的目标的。

换句话说，这种单纯地缩短工时，只会使每天的工作都只做一半，等待要完成的工作则越积越多。因为没有完成工作，自然也就无法得到评价。的确，从表面上来看，属于自己的时间似乎真的增加了，但是那些没有做完的事持续累积，到某种程度后就会变得不可收拾。

这就是我前面所提到的要求立即得到回报的行动。就好像去向

银行贷款购买高级房车或昂贵的商品，在购买的瞬间也许会觉得很开心，但是贷款越多要付的利息也就越多，自己所拥有的资产就会越来越少。说得极端一点，以后的生活就会变成为了偿还银行贷款和利息而不得不拼命工作的状态。

另外，拥有财务观念懂得如何理财的人，只会运用投资获利的一小部分来慰劳自己享受奢华。比如说，他们购买不动产然后出租，再把租金拿去购买高级房车或昂贵的商品等等，这样，他们原来拥有的资产就不会有任何的减少。也就是说在自己休闲享乐的同时，手上的资金仍然在钱滚钱，资产在自动地持续增加。这就是“不劳而获”的最佳写照。

被钱压得喘不过气来的生活、靠钱滚钱轻松愉快的生活，究竟哪一种才是大家心目中的理想生活？相信这是不需要多加说明的。

同样，这个理论也可以套用在时间上。浪费时间的人，不但收入不会增加，也无法拥有自己的时间。相反，如果是投资时间的人，不仅可以在工作上获得出类拔萃的成绩，还可以利用不劳而获得到的额外时间，安排旅行或与家人共享家庭生活。

在投资领域这也许是理所当然的道理，就好像是常识，但是针对时间的思考模式，还是有很多人无法做到根本改变。

我再重复一次，如果只是利用节约时间的技巧，不会取得任何突破性的进展。而且，只着眼于当下的回报和享受，不断重复着时间的“浪费”，很快就会出现“破绽”，这点是显而易见的。

职场环境所产生的两大变化

对于用同样的思考模式来讨论投资金钱的方式和时间的运用，或许有些人会觉得怪怪的。但是，如果将职场环境所产生的两大变化作为前提条件，我相信就会有很多人同意这种模式。

第一个变化是，工作者已经从劳力工作者转变成脑力工作者。

对于劳力工作者来说，大部分情况都是以时间作为计算标准。工作时间从早上9:00到下午5:00，只要在这段时间做好自己的工作就可以了。当然，他们的工作也有完成期限或业绩目标，在无法达到目标的时候，就只能靠延长工作时间来完成。同样的道理，在旺季的时候，工厂在休假日都要加班，以增加生产线的工作时间。

但是在脑力工作者的世界里，是没办法用时间来测量工作成果的。因为，究竟要做到什么程度才算完成工作，是没有统一的标准的，换句话说，也就是没有做完的一天。不管时间是多还是少，如何完成超过预期的工作才是最重要的事。也就是说，要在有限的时

间里，将资源做最合适的配置并提高工作效率。当然，自己对时间的感觉也必须视情况而改变。

另外还有一个变化，就是终身雇用制和年资叙薪制已经逐渐从日本传统的经营体制中消失。在过去的体制中，只要按照公司规定的时间正常上下班，薪水就会自动增加，随着年资的累积步步高升而且没有后顾之忧。但是，现在的制度已经不一样了。不管工作时间长短，只要没有做出成果就不会得到任何好的评价。如果只是单纯的没有得到好的评价，也许还算是幸运的，要是再惨一点，搞不好还会成为被裁的对象。

最近，大家对于是否要确立所谓的“免除白领阶层法定工时(White Collar Exemption)”制度议论纷纷。虽然这个法案被批评是“无加班费法案”，但是从根本上来说，这个法案是个转折点，也就是从按劳动时间支付薪资的模式转变为按成果支付酬劳的模式。

换句话说，现在的社会已经转变成如果在工作上没有贡献就无法得到报酬的社会。现在的时代，与其长时间工作，不如考虑怎样让时间运用的更有效率，这才是大家必须仔细思考的问题。

被逼到绝境的人才会有所表现

我想现在大家对金钱的感觉，应该已经产生相当大的改变。过去，许多人的理财方式是将大部分退休金拿来偿还房贷，然后靠老人的年金度日。这种模式对很多人来说是理所当然的。所以，不管是谁都会想尽办法贷款买房子，然后再将手边大部分资金存入银行，这样就可以按照既定模式生活。

然而，现在职场的状态是，没有人能保证自己可以在同一家公司做到退休，也因为这样，退休金就变得不可靠。此外，年金会逐年递减已经是不容置疑的事实（注：日本的公共年金制度是以强制性的社会保险方式为主，由国民年金、厚生年金以及共济组合年金三种年金制度组成，其中以共济组合年金制度的历史最为悠久），大家都必须有心理准备。更无奈的是，不管存多少钱在银行，利息都少得可怜。因此，大家开始面临必须想办法让自己的资产增加，或者是至少让资产不减少的问题。有关这一点，相信很

多人都有同感。

对于时间也是同样的。试着用这样的方式来思考金钱和时间的使用方式，两者环绕在这种职场环境变化的大时代潮流中，我认为就好像是一体两面的关系。

再者，对于金钱和时间的投资还有其他的共同点，也就是说如果没有危机意识和某种程度的经验为前提，是不可能成功的。已经有足够的金钱或不再需要金钱的人，就没有必要特别想办法去运用金钱。而如果没有充足的知识和经验就胡乱投资，只会让损失越来越大。

同样，对于时间来说，没有特别想做什么事或很闲的人，就没必要去追求效率化。再者，如果是刚毕业进入社会的新人，没有目标只是一味地追求效率化，最后反而会变得一事无成。换句话说，一定是在具备某种程度的经验，再碰上被逼到绝境的状况后，才会认真地开始追求效率化。

首要法则：绝不轻言“自己很忙”

在进入主题之前，我希望每一个人都能给自己增加一条新的规范。也就是说，不管在什么样的情况下，绝对不可以随口说出“好忙”或是“工作量真的超负荷”等等的话。

本章一开始就曾提到，有不少人认为自己平常的工作“已经超负荷”。但是，越是这样抱怨的人，仔细观察他们的工作量，其实也不是真的很多，不过是每件事都看不到成效。

问题就出在，这些人的心里已经有先入为主的观念：“很忙”＝“没办法再多做任何事”。换句话说，他们已经主动放弃让工作更有效率，只是一味地画地自限，降低自己的能力极限。这样一来，就不能创造时间资产。

这样的人，从公司角度来说，不可能再赋予他们任何新的任务，对他们的评价也会到此为止。如果真是这样的话，这些人在公司里就不可能再有任何发展。因此他们也没有必要再继续努力。如

此一来，公司对他们的评价就会越来越糟，而他们自己则陷入“有志难伸”的漩涡。

因此，如果讲到这里还是有人认为自己真的“很忙”，希望大家先冷静的扪心自问。跟那些成功的企业家相比，自己真的比他们更忙吗？再者，自己的行程比国家元首或首相更紧凑吗？

如果能够从这样的角度去思考，就会发现“自己真的是太纵容自己了”。

这个世界上的成功者，通常都是在有限的时间里，想尽办法达到最好的效果。也因为这样，他们才能有突破性的进展。这也正说明了，他们对于时间不是“消费”而是“投资”。

如果就我自身的感觉而言，一个人感觉到自己“很忙”的时候，至少还可以再负担 10 倍以上的工作量。就好像过去我在美国攻读 MBA 的时候一样，教授交代的作业多得数不清，但是只要肯改变自己的想法，不管是谁都可以顺利完成。

简单来说，所谓的“忙”，从字面上来看就是“心亡”。从字面解释来看，这个字绝对不是好字。因此，我下定决心不管碰到怎样的状况，绝对不说自己“很忙”。当然，也有的时候会碰到所有的事情都卡在一起，面对这样的状况，我会换另一种说法，就是“很多事都卡在同一时间”。因为“很多事都卡在同一时间”只是陈述一个事实，没有包含任何个人情绪。虽然只是一件小事，但就是这种心理暗示是让我们懂得怎样更好地利用时间的第一步。

大文豪歌德曾经说过“只要懂得善用时间，永远都会有足够的时间”。

因为怕麻烦所以会成功

本书还有一点，跟既有的时间术的观点截然不同，这也可以说是本书的前提。

因为提倡“懒人轻松食谱家庭料理研究家”，而受到高度关注的奥寿子，她的料理方式是让那些没有太多时间的懒人，不需要花太多工夫就可以做出美味又健康的料理。

奥寿子所要传达的一个重要信息就是“诚实地面对自己怕麻烦的心情”。比如说，在面对非剥马铃薯不可的时候，认真的主妇就会很尽责地一个一个剥完，但是怕麻烦的主妇就会采取免剥皮的料理方式。而这也正是真功夫的所在。

我对时间的思考方式，其实跟这个道理是相同的。我个人认为那些有效运用时间，工作表现很好的人，应该都是些怕麻烦的人。因为他们怕麻烦，所以就会想很多方法让自己躲掉那些麻烦。因此常常会激发许多新主意。

到目前为止的日本社会，即使是麻烦的事，人们也不会说出来，而是闷着头努力去做，因为大家都认为这才叫美德。因此，市面上大部分介绍时间术的书，几乎都是主打这样的诉求。当然，即使是现在，能够做到这一点的人，应该还是一样会受到相当高的评价。

然而，现在跟过去，人、物、信息的交换速度是大不相同的，因此工作量也大量的增加。如果还是“孜孜不倦”的跟时间赛跑，很快就会被时间远远地抛在后面。想要让“孜孜不倦”的速度加快，不管用什么方法，都是有限度的。现在，真正要追求的，是通过选择和效率化提高自身表现，在有限的时间内收获最大的成效。

顺便附带一提的是，擅长“孜孜不倦”的人应该只是少数派。大部分人都习惯懒散，容易厌倦，所以想要避免麻烦也是理所当然的事。因此，如果不是那种无欲无求的人，应该是很难持续“孜孜不倦”的。

而本书所介绍的思考方式，正好可以解决这些人的问题。因为我的理论并不是要他们根据时间来规定自己该做什么，而是要教他们怎样自由运用时间。每一件事都孜孜不倦，难免会让人觉得麻烦，也正因为如此，才能有所突破。我是一个很容易厌倦、超怕麻烦、而且生性懒散的人，但是连我都可以彻底实践，所以我相信我的方式是正确的。

Contents 目录

前言

总是忙得不可开交的理由

01

时间也能因“投资”而增加的时代

02

成果由时间安排决定

03

模式化、格式化的庞大效果

04

“用最少的付出获得最多成果”的哲学

05

提高时间使用度的“积少成多”技术

06

结语：人生的时间投资



Leverage Time Management

时间也能因“投资”而增加的时代

“每周工作 90 个小时”是个大问题

不可能有“将时间置之度外”的工作

时间资产会以滚雪球的方式快速增加

什么都不做风险反而更大

时间投资的根本就是找出“模式”

……

“每周工作 90 个小时”是个大问题

就像我在本书开始提到的那样，我刚进人社会成为上班族的时候，也跟大多数人一样，重复着每天“忙得不可开交”的生活，而且往往没有办法达到预期的目标，只是每天被时间追着跑。因此在我的记忆中，当时的生活虽然忙，却毫无成就感可言。

然而，在这个世界上，显然有些人的工作量比自己多很多，但他们不仅可以收到良好的成效，而且好像还能保证有属于自己的时间。举例来说，奇异公司（GE）前总裁杰克·威尔许（Jack F. Welch）曾经有过这样一段谈话。

如果有管理者每周工作超过 90 个小时，那么我一定会这么告诉他。“岂有此理。周末我会去滑雪，星期五晚上则跟朋友一起去参加各种聚会。如果你没办法跟我一样，那就表示你的工作方法有问题。为什么需要工作 90 个小时，试着逐条列出 20 项工作内容，自己检查看看，其中应该有 10 项是没有意义的。”

一天24小时，不管是谁都一样，没有人可以得到更多的分配。然而，在这样平等的前提下，却产生出不平等的生活水准，其中一定有什么原因存在。如果没有办法意识到这一点，就会变得每天只是浪费时间穷忙，而且属于自己的时间、精力、体力都会被剥夺掉，更惨的是钱还没有赚到，就这样过完了一生。

因此，大家可以试着去想想，领导世界知名企业GE的威尔许都可以在周末去滑雪，自己跟他究竟有什么不同。就我个人来说，在去美国留学之后，对这个问题的感受更为强烈。我知道自己一定有哪个地方“做错了”。我想弄清楚究竟是哪里做错了，因此我开始针对自己的时间运用进行彻底的分析。

不可能有“将时间置之度外”的工作

经过分析之后，我发现原本自认为安排得很充实的时间，其实有很多都浪费在没有意义的事情上。有很多时间根本不知道究竟做了什么，再不然就是把劳力花在一些毫无意义的事情上。

举例来说，要跟客户做简报。跟客户做简报最终的目的，毫无疑问是为了拿到案子。为了达到这个目标，就必须收集相关的资料让客户觉得可以信赖自己，接受提案。

不过也就是因为如此，往往会做得有点过头。制作简报的人常常会过分强调资料的编排设计与搭配。然而，这些东西一旦做下去，就会变得没完没了。结果当然就是必须加班到深夜。

我必须强调一点，编排设计当然很重要。因此，我并不是要告诉大家不必去管编排设计。只是如果过分注重这些细节，就会占用太多的宝贵时间。冷静思考这个问题，将时间和精力花在跟原本目标没有关系的事务上，绝对是个错误。

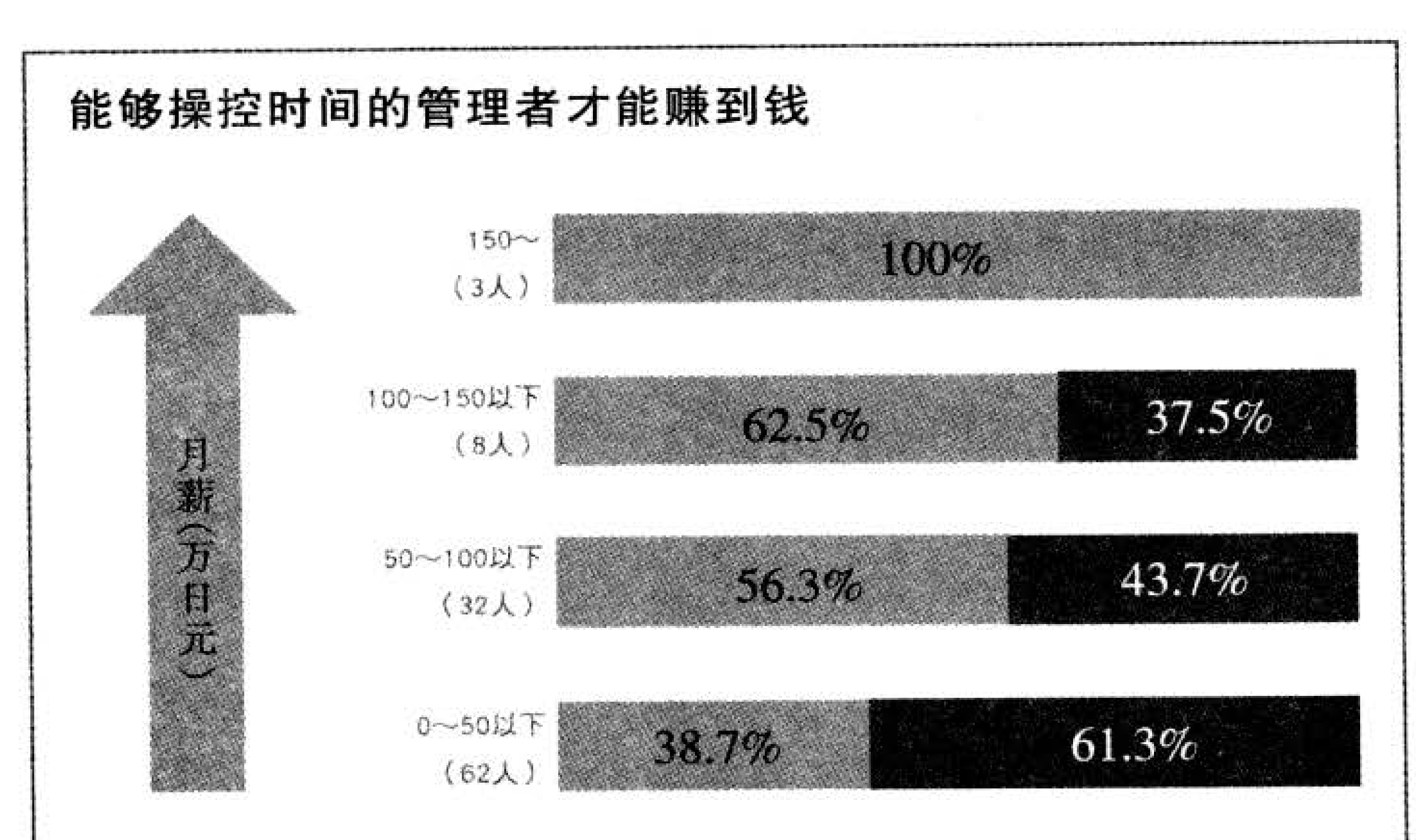
再者，是关于查资料的部分，现在只要通过网络就能找到各种

各样的资料。所以，在查资料的时候很容易不自觉的越查越多，找到许多衍生性的资料。当然，这样的结果可以让自己增加更广泛的知识，从某种角度上来说也是非常重要的。不过，有很多情况却是因为太热衷于查询资料，反而忘记了原来的目的。

更让人伤脑筋的是，其实做的事情根本就跟真正的工作内容无关，却因为长时间的工作而让大家误以为这就是“勤奋工作”。虽然我已经说过很多遍，但还是要再唠叨一次，脑力工作是没有完成的界限的。因为大家所追求的不是工作时间的长短而是工作成果的好坏。换句话说，重要的不是时间的长短，而是时间的使用度。

事实上，从“日经创投”2005 年 6 月号的调查结果中可以发现，“对时间有意识”的管理者，相对来说可以有更高的收入。换句话说，就好像没有任何一个管理阶层“可以不考虑盈亏程度”一样，也不会有任何工作“可以将时间置之度外”。

正因为如此，究竟该怎样做才能提升时间的效率或是增加时间的使用度？我相信答案只有一个，那就是“利用投资时间产生时间资产”。


能够操控时间的管理者才能赚到钱
月薪（万日元）
150～
（3人）
100%
100～150以下
（8人）
62.5%
37.5%
50～100以下
（32人）
56.3%
43.7%
0～50以下
（62人）
38.7%
61.3%
* 在2005年5月上旬利用网络民调服务"YAHOO! 民调"所做的调查。问卷的对象为注册使用者(全国注册人数37万人)的法人受访对象，员工人数在2~299人的中小型企业管理者共112位。
日经创投(2005年6月)

时间资产会以滚雪球的方式快速增加

比如说，每个礼拜至少要花 5 个小时处理一些例行性的工作。如果这种工作是永久性的，那么也就是说一年有 50 个礼拜，总共要花 250 个小时在这类工作上。因此，如果可以把这种例行性工作的时间缩短成每礼拜 1 个小时，一年总计就只需要 50 个小时。这样一来，就等于多出 200 个小时可以利用。

当然，很多人可能会认为事情绝对不像我所说的这么简单。但是，真的有办法让这样的事情发生。而我将这种方法称之为“将杠杆理论套用于时间”。

这里所说的“杠杆”，其实原本指的是“杠杆原理”的意思。也就是说，利用“杠杆”的装置就可以用比较少的力量举起较重的物体。如果将这样的原理应用在时间上，利用较少的时间达到很大的成效，也就是所谓的“将杠杆理论套用于时间”。

虽然时间是没办法储存的，但是想要增加额外的时间是有可能的。即通过有效利用时间来换取额外的时间。换句话说，也就是可

以利用“投资时间”产生“时间资产”。

而且，时间资产还可以用“复利”的庞大效果，像滚雪球一样快速增加。通过时间投资所产生的利息，等于是用不劳而获的收获来增加时间资产，然后再把这些连本带利的时间拿去投资，用利滚利的方式让自己的时间资产快速增加。只要能增加额外的时间，就可以有多一点的时间留给自己，而且也可以在未来得到升职、加薪的机会。

当然，在一开始不要期待会有这么大的回报。但是，时间投资绝对是“保本保息”的。因为每天就是 24 小时，不会多也不会少，而且是人人平等的。这也就是说对于时间的投资是不会有风险的，只会增加不会减少，可以说再也找不到比这更好的投资标的物了。

什么都不做风险反而更大

究竟应该怎样“投资时间”，接下来要进行具体的说明。

其实中心概念就是要花时间找出事半功倍的“模式”。也就是说，为了找到一种可以在短时间内达到同样效果的模式，可能需要花 10 个或 15 个小时的时间思考及拟定对策。

或许，有人听到需要花 10 个或 15 个小时，会非常惊讶。也有的人会觉得“哪有那种闲工夫”或“已经快忙翻天了，没办法拨出那么多时间”。的确，一开始是需要花费更多的时间，不过只要等到建立正确模式之后，一切就会变得轻而易举，而且不再需要花费任何时间。此外，时间投资不但是用“复利”计息，还是“保本保息”。正因为如此，越早开始进行时间投资，获利的程度就会越大。

所以，相较之下如果什么也不做，反而有更大的风险。所谓的例行性工作，要是放着不管只会越积越多。但是，如果用漫不经心的态度去处理，也就是说跟过去一样花许多时间去处理的话，自然

就会缩减处理重要事物的时间或剥夺自己的私人时间。一天就只有24小时，这样一来就只会使工作效率降低。换句话说，就是资产呈现负成长，而负债也会像滚雪球一样快速增加。

时间投资的根本就是找出“模式”

接下来要跟大家分享的是我在美国留学时发生的事。当时，美国的学生对电脑的使用早就已经很熟练，但是我却从来没碰过。因此，我刚开始打字输入资料时的速度相当慢。

为了解决这个问题，我下定决心参加一个为期 5 天的训练课程，学习不看键盘打字。现在回想起来，如果当初没有花这 5 天的工夫，我可能到现在还不会不看键盘打字。在现在这种没有电脑几乎没办法生活的时代，如果没办法不看键盘打字，对自己的职场生活来说绝对是一大致命伤，因为会浪费太多的时间。

假设每天的工作要花 3 小时打字。如果通过不看键盘打字可以缩短 20 分钟的话，平均 3 天就可以缩短至少 1 个小时。想想看，在自己的一生中，能够累积的工作时间会是多么可观。

如同我在前言中所提到的，现在的工作环境已经跟过去不一样，上班族被要求的不再只是工作时间的长短，而是工作成果的多寡。现在的时代也已经不是加班越多薪水就越多的时代。所有的工

作项目都要求尽可能地提高时间效能，也就是说怎样在最短的时间内达到最高的成效，这也可以说是所有工作项目的共同目标。

就拿我在前面章节所举的例子来说，如果只要投资 10 个或 15 个小时，就能让每周必须花 5 个小时的例行性工作的时间缩短成 1 个小时，那么一年就可以多出 200 个小时的额外时间。就算减掉当初为了找到这个模式所花费的 10 个小时，也还赚到 190 个小时。而且，从第二年开始，就完全可以“不劳而获”，每年都可以不费吹灰之力就赚到 200 个小时。

通过这样找出事半功倍的“模式”、思考做事的步骤、安排行程的方法等等，就可以增加时间资产。这也正是“时间投资”的根本。

先把想做的事情需要的时间“扣除”

在增加时间资产的同时，还有另外一个很重要的想法，那就是“预先扣除额储蓄”。

如果真的想有钱，最有效的方法就是在拿到薪水的时候就先预留一定的金额作为储蓄，然后再把剩余的薪水用来支付生活费。相反的，如果没有事先计划，只是有多少花多少，然后指望可以有剩余的钱用来储蓄，这样是绝对存不了钱的。

再者，如果月薪是 50 万日元，自己打定主意每个月要存 10 万日元，也就是说每个月可以有 40 万日元拿来当生活费。而且，每个月 40 万日元如何分配的模式一旦确立之后，等到月薪增加到 60 万日元的时候，每个月的储蓄金额就会增加为 20 万日元。

相反，如果是采取将每个月剩余的钱作为储蓄的方式，当收入增加为 60 万日元，生活支出也会增加为 60 万日元，因此，即使收入增加也还是存不到钱。同样的道理，对于时间的使用方法也是一样的。

有些人可能会觉得如果有空的话就要看书，如果有时间的话就要学习如何开展新事业，不过因为是“早晚”“改天”，所以最后都是不了了之。

因此重点是，在一开始安排行程的时候，就必须预先“扣除”一定的时间来做想做的事、要做的事。

而所谓时间的“扣除”，除了可以增加时间资产之外，还有另一层意义。因为要先“扣除”，所以就必须决定究竟要花多长时间。这样一来，就会产生所谓的“截止日期效果”，必须在限定期限内交出成果。也就是说，时间的使用会变得更有效率，时间的使用度也会变得更高。

以这样的想法为基础的行程安排究竟该如何规划，将会在下一个章节做详细说明。

将增加的时间进行反复“再投资”

经过投资所产生的额外时间该如何使用，当然是因人而异。但是，如果只是拿来玩乐休闲，一下子就用完了，这样就不能称为“资产”。

当然，有些人会想要维持现状，觉得当下能够过得很开心就好，我也没有打算否定这些人的生活。只是，如果想要寻求更好的发展，就应该有效地提升自己的实力并加以灵活运用。

另外，现在社会各种各样东西的变化都相当快，因此学到的知识或是技术如果不常常更新，很快就会落伍。在终身雇用制和年资叙薪制已经开始瓦解的今天，如果不能交出预期的成果，就会跟在美国一样，立即面临被裁的命运。

多余出来的时间只想用来玩乐，只想一切维持现状，抱有这种想法的人，非常有可能面临成效和收入都直线下降的危险。

如果是金钱的投资，举例来说，将买卖股票的获利用来旅行、休闲或吃大餐，用完了就没了。相反，如果用来继续增加资产，就

必须再加码、或是再投资新的项目才有机会。

所以，对于时间的投资也是一样的。因为投资而增加的时间，就应该用来投资打造新的模式或新的事业，进一步作为提升自己能力的自我投资，也就是所谓的再投资。如果能够反复运用这些时间，每年就可以产生数百个小时的时间资产，而且这些额外的时间还能够以复利的形式像滚雪球一样快速增加，所以投资效果就会越来越大。只要能够有效地缩短工作时间，就能争取到更多的额外时间，这样一来也就可以达到不错的成效，而且最终还可以跟升职加薪有所关联。

能够“重现”的效果才具有意义

接下来，要进一步说明什么是构建模式。

如果用更简单一点的说法，“模式”就是要有重现性。

举例来说，总是要花 5 个小时才能完成的工作，但是在某一天，因为好运连连，所有的事都很顺利，因此只花了 1 个小时就做完了。

但是，如果只有那一天，之后就再也没有的话，那么多出来的 4 个小时就不能算是时间资产。所以关键在于，如果能想出有系统的做法，不仅是在那一天，而是在之后的每一天都能用 1 个小时做完原来 5 个小时的工作，也就是让这样的状况重现。

这一点是我在美国留学的时候才发现的，美国人在这方面非常拿手。他们总是会很有系统地去思考事情，让每件事都可以重现。因为只有能被复制的事，才能够传授给其他人。也因为这样，不仅仅是个人，连团队的时间资产都可以连带的增加。所以，美国企业的整体效率通常都非常高。

相对的，日本人不习惯用系统的思考找出能够重现的做法，因此大部分人都认为这个人究竟能不能做事、会不会做事，跟他自身的资质大有关系。所以日本的组织一向被认为是很没有效率的，我想说不定这可能也是其中的原因之一。

只是“节约”不会有任何突破性的进展

然而，就算知道做法，也并不代表就可以找到事半功倍的“模式”。就如同在阅读了各种商业书籍后，只是想着“这种做法，我早就知道啦”，偶尔心血来潮才想到要尝试一下。像这样的人，是绝对不可能做出什么了不起的事业的。因此，要将新方法导入自己的工作和生活之中，并且持续使用该方法使之能够被复制，这样才能称做真正的“模式化”。

如果要说有什么差别的话，所谓的“节约”是没办法重现的。比如说，在超市大减价的时候去购物，就算可以买到比较便宜的东西，也只是一时的。但是，如果能找到一家售价比较便宜的商店，或是固定跟某家商店交易，就可以跟店家谈个好价钱等等。利用自己这种独特的工夫，总是能买到便宜商品，也就是说，能够让这种情况重现才是重点。

公司进行经费紧缩也是同样的道理。当然，将单面打印的纸张回收再利用，或是随手关灯等等都是非常重要的。不过，这些节约

能源的方法却无法真正降低成本。要想真正降低成本，必须从整体上重新检查工作方法，说得更积极一点，就是重新评估那些不赚钱的事业组，加以整顿并去芜存菁。如果不能从根本的模式上加以改变，就不会有任何突破性的进展。

对于时间的思考模式也是相同的。不要只是把焦点放在如何节约时间的技巧上，必须时常去思考，有没有什么方法只用一半的时间就可以完成现在的工作，这样一来，应该就会有很多可能性达到突破性的进展。

调查→过滤→确定利益

所谓的时间投资，其实是由几个基本步骤组成的。

首先，最重要的是事前的调查。环视一下自己的工作全貌，检查什么事情是很麻烦的，哪些地方很花时间，自己要完全掌握。

接着，就要检讨在这些工作中哪些项目可以进行的更有效率，也就是所谓的过滤。不管是跟成果有关联的事还是没有关联的事，只要是非做不可并且没办法交待别人的，都按照其重要程度排出先后顺序。

而且，为了建立所谓的模式，就必须实际投资时间去实施，以追求效率化。在这种时候，如果无法达到预期的效果，就没有必要勉强坚持下去。相反，如果能够持续取得成果，就能累积时间资产。

话说到这里，我想大家应该已经注意到，这个道理跟投资股票的技巧其实是相同的。先做好调查，再仔细过滤选择，实际投资之后，如果没办法获利，设好停损点早早收手，同样的，获利的时候也要懂得见好就收。所谓投资，其实就是将一般常用的做法配合时

间进行操作。

换句话说，投资可以找到明确的规则以及如何顺利进行的法则。在这个世界上，许多企业或是机关投资者，从很早以前就一直在尝试各种各样的投资方法，并在这些投资手法中不断进行检测，只有确实能收获成果的优异手法才会被流传到现在。

然而，有关时间的规则并不像金钱的那么明确，要怎样才能有效率地使用，想要找到共同的系统性思考方式，其实是有难度的。想得越复杂，反而越容易变得事倍功半。

因此，我个人的基本理念是，如果可以试着将好的投资方法应用在时间上，大家会发现其实是很简单的。

新人的时间投资、管理者的时间投资

在投资领域里，不同的金额会有不同的投资方法，这点是基本常识。换句话说，投资金额是100万日元或100亿日元，投资型态和方法都会有所不同。同样的道理，对于时间的投资也会因为自身的职位和事情进展的阶段不同，而必须采取不同的方法。

当自己还是新人的时候，可能会没办法控制自己的工作时间，对工作的内容也是一样，非要自己做不可的只有例行性工作，而这些就是自己的工作重点。可是，这些工作大部分都是很难收获任何成果的。

面对这样的情况，首先是要将这些例行性的工作分类，找出处理的模式，想尽办法缩短处理的时间，这样的过程就是时间投资的第一步。而且，要将这些获取到的额外时间进行再投资，即使是投资只有一点点成果的项目也没关系，就算是没办法达到自己预期的目标也没关系，只要能够彻底思考如何做才能让工作更有效率就可以了。这些事情都应该在年轻的时候想办法体验。

另一方面，一旦成为管理者之后，原本非得自己做不可的例行性事务，就可以交代给别人去做，工作上的流程也变得不再重要。讲的极端一点，就算不来公司，只要能够达到既定的目标，就算履行了管理者的职责。

在这种状况下，又该如何进行时间的投资？

比如说，管理者在固定的时间点查看公司的数字，必须能够立即判断出营运状况的好坏。在这种情况下，如果对报表里的数字逐一确认，或花很长时间分析这些数字的话，对自身是很大的损失。因此，为了归纳出可以及时掌握所有数据的资料整理方法，或是制作灵活分析数据的操作手册，就有必要进行时间投资。

不管是上班族还是自主创业者，外务还是内勤，小职员还是中级主管，因为不同的职位，就会有不同的时间投资方法。最重要的是，究竟应该针对哪个部分提升效率累积时间资产，然后又该将这些资产再投资到什么样的地方，这些都必须结合自身的实际状况，再进行判断。

只追求速度不管质量，即使完成也只是浪费时间

过去，我曾经把事情交代给某个人，而他总是能很快就完成。但是，当我去确认的时候，往往会发现结果是惨不忍睹的。不仅杂乱无章，而且毫无重点，这样的东西根本没办法用，只好要求他重做，没想到他竟然这样回答我。

“可是，你明明交代我要讲求效率的。”

像他这样把讲求效率误解为只追求速度的人不在少数。我所说的“提升时间效能”，绝对不只是单纯的追求速度。因此有一点是很重要的，那就是靠提高时间的使用度缩短工作时间，与时间使用度松散让工作草草结束，是完全不同的。

以阅读方法为例进行思考。世上有所谓的“速读”技巧，但是对我来说，至少在商场上，我认为这种方法不会得到太多的回报。

的确，只要接受过适当的训练，也许就可以很快念完一本书。但是，这也意味着在同一时间连没有必要读的部分也一起读完了。

另外，也没办法针对重要的部分仔细阅读。

那么，即使对整本书的内容可以留下某种程度的记忆，也都是些自己无法充分了解的知识，没办法让自己及时运用到工作上。如果真的想要了解这些知识，就必须重新再读一次。也就是说，虽然很快就能读完一本书，但有可能只是浪费时间。

我在前一本书《杠杆阅读术》中曾经介绍过，一开始就要明确为什么要看这本书，然后只要挑有用的部分阅读即可，这是对于大部分商业书籍的阅读方式。换句话说，不用囫囵吞枣地读完整本书，只有重要部分需要用低速挡慢慢地仔细阅读，至于那些不值得花时间看的部分就可以用高速挡快速翻过。只有这样交叉运用不同的速度来阅读的方式才是适宜的。

对于工作也是一样的。如果只是强调速度，而忽略了内容的正确性，基本上就是一种浪费。又或者是在没有意义的地方强调速度，就会变成体力的浪费。

管理学之父彼得·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）曾经说过：

> 对于不应该花时间做的事还去提高效能。没有任何事比这样的做法更浪费。

究竟怎样才能用比较短的时间收获相同的成果，很重要的一点，就是要先思考哪里才是捷径，之后再付诸行动。

而且，并不是只要找到捷径就算大功告成。接下来，还要常常利用这样的捷径加以行动。也就是要让这个方法能够随时重现，才可以说是“让工作更有效率”。

对于“工作与生活平衡”的误解

最近，常常可以听到大家说“工作与生活平衡”。从字面意思来看，就是要在生活和工作之间找到平衡点，不是只顾着工作，同时也要享受丰富的人生。

但是，如果把这句话解释成“减少工作时间，增加私人时间”我认为这就是很大的误解。

本书所强调的“缩短工作时间”，其实不是单纯地减少工作时间。主要是通过时间投资，在比较短的时间内就可以收获相同，甚至更多更好的成果，在这样的大前提下所获得的时间资产，除了部分可以用做私人时间之外，也可以进行再投资。

脑力工作的社会所追求的就是成果。而这些成果的累积也会决定公司对自己的评价，如果因为工作时间的缩短造成产出相对减少的话，搞不好会因此丢掉工作，进而威胁到自己的私人生活。这样就不能算是“工作与生活平衡”。

要有充裕的时间享受丰富的生活，其实是建立在一份足以负担

自己生活支出的工作的基础上。相反，如果没有工作做基础，只是一味地想要增加自己的私人时间，身上反而会背负庞大的时间债务，为了偿还这些负债，自己的人生也就会变得被工作压得喘不过气来。

就我个人的意见，原本的“工作与生活平衡”，指的不应该是先把时间预留给娱乐或休闲，然后再利用剩下的时间工作；而是要想办法提升工作效率达到既定的目标，建立自动累积时间资产的体制，然后利用这些不用辛苦争取就可以获得也算是不劳而获的时间资产，在工作和生活中找到平衡点，我想这才是真正的“工作与生活平衡”。

最大的问题在于缺乏动机

目前在美国，“工作与生活平衡”的定位似乎是就业重建的重要环节。由一些有识人士所组成的工作、生活平衡研究会在2004年4月召开第一次讲座，会中根据美日两国的现状进行分析，提出下列警示：

在美国取得文科硕士的人数约有20万，日本则只有1.3万，换句话说，选择努力提升自己职场竞争力的美国社会新人数量是日本的15倍多。而在90年代因为大幅裁员造成终身雇用制度瓦解的美国，针对“缺乏确切性的时代”必须提供就业重建的方案，于是“工作与生活平衡”变成不可缺少的就业政策。反观日本的现况，大家依然还留在加班是理所当然的职场刻板印象中，受限于世俗的眼光（上司、同事），因此每个人都缺乏动机，也就是说，就算提早把工作结束也不能去做想做的事，我想这可能也是导致日本无法从90年代以来的长期不景气（13年）中复苏的原因之一。

当然，“世俗的眼光”的确有改变的必要，但是这里最重要的问题点，我想应该是“缺乏动机，也就是说，就算提早把工作结束也不能去做想做的事”。

举例来说，全美的商学院有将近800所，每年可以培育出将近7万名MBA，相较于此，日本大约只有30所商学院，每年培育的人数不到1500人（资料来源：朝日新闻《Bereport》2003年6月28日出版）。

因为这份资料有点旧，所以现在或许有增加也说不定，当然，我要强调的不是只要拿到MBA就确保前途无量。只是对照这样的数字，就不难想象美日双方在时间投资意识上有多大的差距。

日本人“自我投资”的时间实在太短

事实上，30 岁到 50 岁的上班族，对于平时私人时间的分配，用于“兴趣、娱乐”上的大约有 20~30 分钟，用于“电视、收音机、报纸、杂志”上的则有 1.5~2.5 个小时，另外有 1 个小时会被用来“休息、补眠”，至于用在“学习、研究”上的时间大概不到 10 分钟（资料来源：总务省统计局“社会生活基本调查”2001 年）。

在这些分类中，唯一可以称得上是投资的使用方式，应该只有“学习、研究”。

其实，“电视、收音机、报纸、杂志”也可以是投资的一种方式，不过关键在于观看的方式是属于“投资”的积极方式，还是“消费”的消极方式，细节我们稍后再做说明。但是我想大部分人的时间使用方式应该都是采取消极的方式。因此，能称得上是投资的时间充其量不到 1 个小时吧。

当然，好不容易有可以自由使用的私人时间，当然可以拿来休息或是做些自己喜欢的事，但是千万不要忘记，一定要留一部分进

行再投资。假设只用原定 1/4 的时间就完成工作的话，多出 3/4 的时间，如果都用来投注在工作上，就可以收获 4 倍的成果。要是能进一步提升效率的话，搞不好收获8 倍的成果也不是不可能的事。

就像这样，每个人每天都是 24 小时，但是通过不同的利用方法，就可以创造出比预期大很多的成果，这就是我提出的“将杠杆理论套用于时间”的原点。

日本人已经不再是“过度工作”

在过去经济高度发展的时代，大家都认为“跟外国人相比，日本人工作过量”。因此，大家都觉得日本人应该减少工作时间，多花点时间跟家人相处或是去休个长假。至于前面所提到的“工作与生活平衡”应该也是因这种情况衍生出来的。

其实不然，至少针对最近来说，这样的认知似乎有很大的误差。

根据 2006 年所公布的“世界竞争力排行榜”数据（瑞士商学院 IMD 洛桑管理学院《国际经营开发研究所》调查），日本的年平均工作时间是 1864 小时。低于美国和中国，在全世界排名第 34。工作时间最长的是香港，年平均工作时间为 2400 小时，是日本的将近 1.3 倍。

当然，这项统计不包括没有加班费的加班时间，因此跟实际的数据可能有误差，当然也不能只凭单一的资料就下定论。但是，我有很多机会跟外国的商务人士接触，以我个人的经验而言，我必须坦白地说日本人绝对没有过度工作。

劳动生产力偏低的结果是……

当然，我并不是说长时间待在公司就是件好事。日本已故麦当劳创办人藤田田社长，曾经说过这样的话：

在美国的白领阶层，有很多人会在12月趁圣诞节假期休息几天。有些人甚至会以“休假”为名放自己一个月的大假。也就因为这样，日本方面有什么事要联络的时候，完全联络不上是常有的情况。

而那些习惯在圣诞休假的美国人也曾经对藤田田社长这么说：

美国人不用待在办公室里，也可以交出亮眼的成绩单。然而，无论什么时间联络日本人，大都可以在公司找到他们，但是却看不到他们做出什么成果。

针对日本人的劳动生产力来说，这样的意见可以说是相当值得

探讨的。根据2006年公布的“劳动生产力的国际排行”（社会经济生产力本部调查），日本的劳动生产力在七大工业国家中竟排末座。在经济合作与发展组织（OECD：Orgarlization for Economic Cooperation and Developfment）的30个会员国中也只排第19名，明显缺乏竞争力。

然而，如果将调查范围局限在制造业，日本的排名在七大工业国中，则仅次于美国稳坐第二。换句话说，日本在讲求知识劳工为中心的服务业等范畴，劳动生产力明显降低。

这证明缩短了工作时间，生产力却没有因此提高。如果从时间投资的角度来看，这样的现象意味着日本社会已经整体陷入掏空时间资产的危险处境，工作的目的只是为了偿还积欠的债务。随着经济发展的全球化趋势，不管是什么产业，都必须在全球化市场中取得胜利才能确保经营的延续，因此这样的状况对日本来说是相当严峻的考验。

以我个人来说，我常常会用“锅里的青蛙”的例子跟我的员工分享。这个故事说的是把青蛙丢进一个装满冷水的锅里，用慢火加热让水温逐渐升高，青蛙没有察觉到水温变化会带来的后果，最后被烫死在锅里。

而现在在日本企业中被认为是很优秀的人，或是觉得自己可以缔造优异成绩的人，有可能实际上就是“锅里的青蛙”。

为了避免自己落入这样的状况，就必须时常从时间投资的观点来检查自己的工作方式以及生活形态，这点是非常重要的。





Leverage Time Management
成果由时间安排决定

杠杆时间安排的三大要素

俯视全局，从目标点逆时回推计算

月行事历是最好的行程管理表

没有“课题”就没有“成果”

提前三个月规划“午餐”“晚餐”的约会

……

杠杆时间安排的三大要素

从这章开始，要给大家介绍什么样的时间安排才是以时间投资的思考方式为基础，也就是“杠杆时间安排”。

至于“杠杆时间安排”的三大要素，则分别是“俯视全局回推安排”“时间分配”“任务清单”。

首先要谈的是“俯视全局回推安排”。

讨论规划行程，如果说有什么不可缺少的工具，大家第一个想到的应该就是“万用手册”。但是，我个人的习惯是，我不喜欢用普通纸质的万用手册。我习惯用 PDA（就字面意思而言就是 Personal digital assistant 个人数字助理，供使用者管理自身事务的机器，也就是电子万用记事簿）或者挂在墙壁上的 A4 尺寸的月历。挂在墙上的月历不要那种有照片或图案的，而是要单纯显示整个月的时间表，这样就可以在每天的栏位里加注当日的行程或待办事项。

而“俯视全局回推安排”的重点就在于掌握全局（“俯视”这

个字就是要从高空往下看才能一览无遗）。想要达成预定的目标，就必须从目标完成日往回推算看如何安排整个行程。

利用这种记事簿究竟会排出怎样的行程，接下来我将按照顺序一一加以说明。

俯视全局，从目标点逆时回推计算

对我自己来说，所谓的规划行程，可以分为两大类，一种是主动的“积极规划”，我所强调的俯视全局回推安排就属于这种，另一种则是被动的“消极安排”。

“消极安排”属于碰到事情再解决型，也就是说，这种行程通常是那种被时间追着跑的人安排的。

翻开万用手册，可以看到的，是这周或下周的栏位上写着跟别人约定的事项、开会通知或工作的截止日期等。这种人是等到约定事项确认后，再在万用手册上加注提醒自己。

然后，每天上班前单纯地确认当天的预定行程，并不会特别去思考做事的步骤，只是从眼前的事开始着手。如果有多余的时间，也许会想要去跟朋友聚会或看点书。不过每天光是应付预定的行程就已经让自己精疲力竭，根本找不到时间来做那些事。

偶尔，碰到没有约定事项或是不用开会的时候，反而不知道自己可以做什么。因此大部分时间不是浑浑噩噩度日，就是跟同事一

起去喝酒。

那“积极规划”又是怎样的安排方式？所谓的“积极规划”，通常是回推型、能够顺利完成大量工作并获得满意成果的人，或是能够充分享受私人生活的人所选择的规划方式。

积极规划型的必要条件，首先是设定明确的目标。比如说，X月X日要成立新的事业部、营业额要提高20%、开发新客户、拿到订单、出版新书等等重要的事项。要为这些既定的重要目标做好万全准备，通常需要往回推三个月。以我为例，我会把这些检查重点写在记事簿上。

首先，要先确认为了达到目标哪些准备工作是非做不可的，然后将这些工作划分成几个阶段，再根据其他工作的预定安排调整时间，确定出最后的行程。举个具体的例子，如果目标是提高营业额，就要先评估达到预定营业额需要有多少客户下订单，为了确实拿到这些订单要在几号以前拜访多少家客户，在拜访客户之前要准备哪些必要的清单或资料，这些必要的清单或资料在某月某日以前要准备齐全等等。

像这种准备工作，基本上可以从目标完成日开始回推，在三个月前，甚至是半年前就可以开始着手准备。相反，如果是碰到事情再解决型的规划，明天的工作内容要等到今天的工作告一段落才知道，下个礼拜的进度得看这个礼拜的完成状况等等，如此一来，往往很难做到事先准备。

也就是说，今天该做什么或是明天该做什么，应该从知道目标的那一刻起就回推规划，这样很快就可以确定每天的工作内容。当

然每个人不可能只负责一件事，很可能会受到周围事务的影响，出现一些自己无法掌控的约定、会议等。然而，在必须完成任务的大前提下，事情也有轻重缓急之分，自己要在心里加以盘算，不是迫切性的工作就可以先放在一边。这就可以避免忘记截止期限，直到最后期限才手忙脚乱赶工的现象。

举个浅显易懂的例子说明一下，不过跟工作没有关系。我大概平均两个月会去参加一次 Masters 游泳大赛。为了在比赛中取得更好的成绩，我试着运用俯视全局回推法来规划自己的集训课程。

为了参加游泳比赛，队友们每周会进行两次训练。除了跟队友一起练习之外，我还进行了自我训练。针对个人训练在什么阶段应该进行怎样的训练、该如何调整体能状况等问题，为了确实达到训练课程中要求的目标，就必须逆时回推，确定今天该进行什么样的训练。

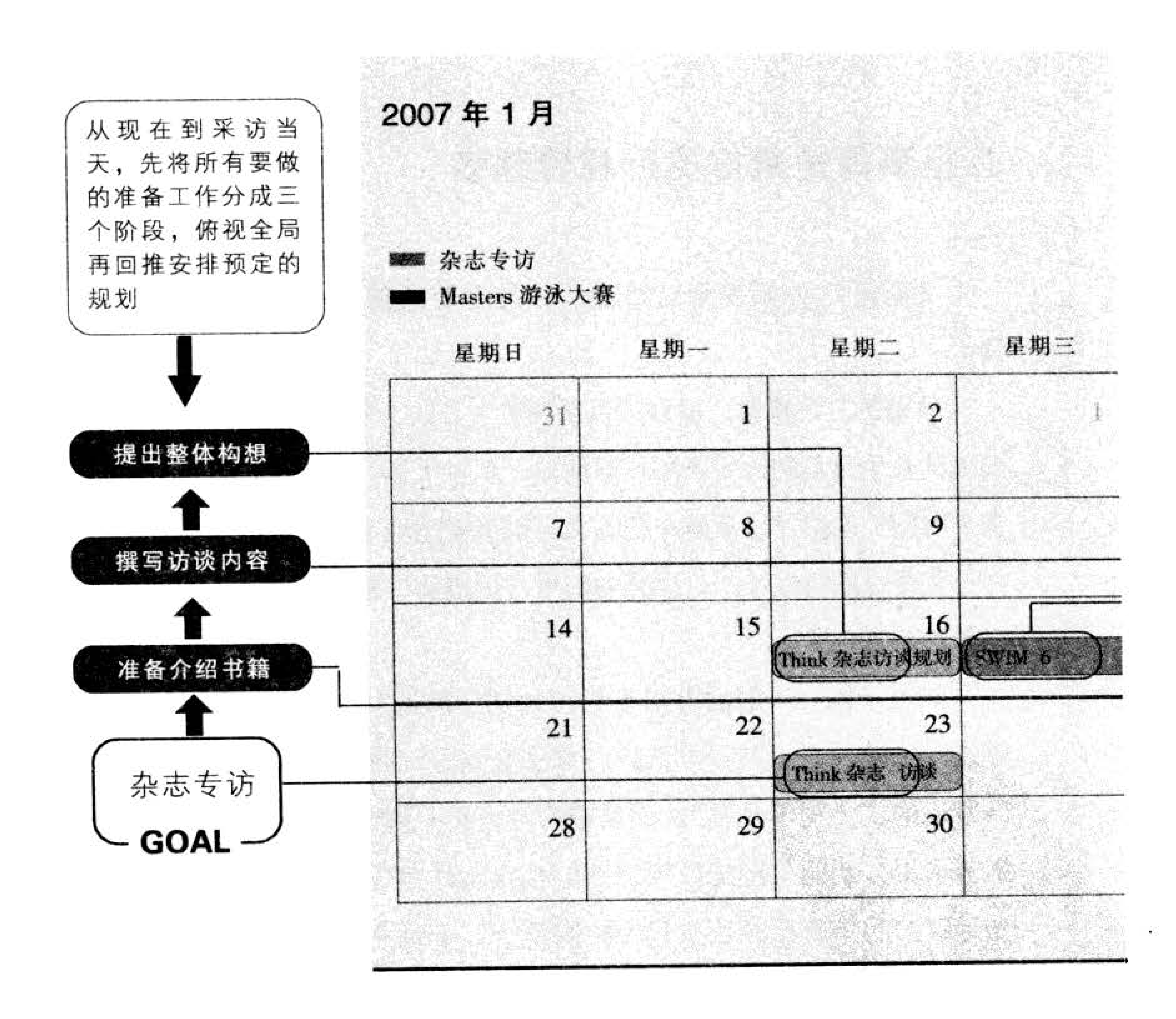
月记事簿是最好的行程管理表

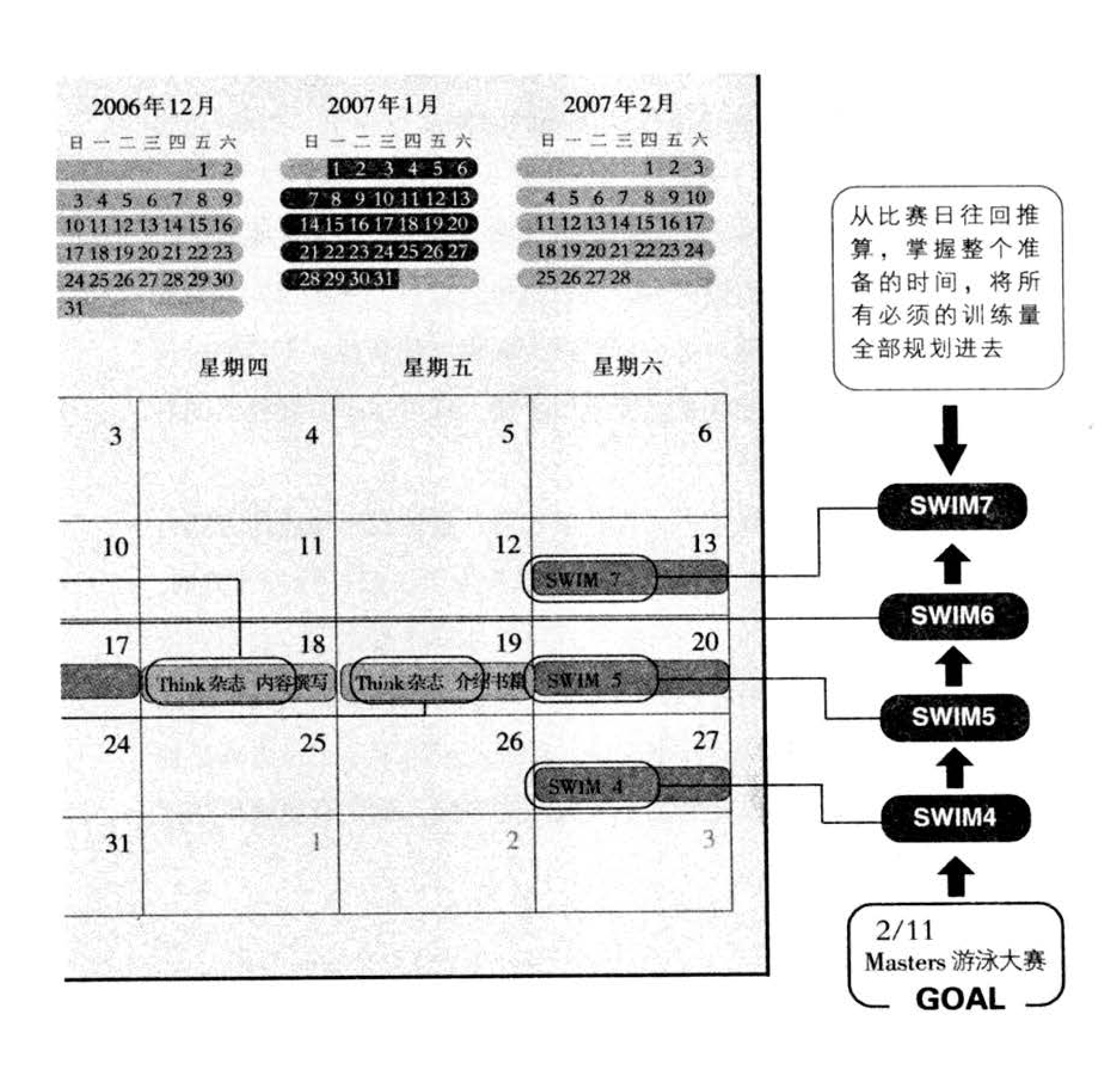
要管理这种俯视全局回推法，最方便的辅助工具就是月记事簿。

所谓的月记事簿，通常可以掌握整个月的工作状况，而且，就算要确认几个月后的预定事项也很简单。从今天到目标完成日究竟还有多少时间，使用月记事簿在视觉上可以很清楚地掌握，只要直接加备注检查重点就可以了。只要开始使用月记事簿，你就会发现没有任何工具比它更好用。

相较于此，一般的万用手册，大部分都是以一周或两周为使用单位，如此一来，就没办法进行掌握全局往回推算的规划。正如俗话所说的“见树不见林”，大家很容易变得只看到眼前的预定事项。举例来说，明明已经把数周之后的预定工作写在万用手册里，然而光是眼前的事就已经让自己手忙脚乱了，于是完全把数周后的预定抛之脑后，等到时间快到了，看到万用手册上的预定事项，这才慌了手脚。大家应该多少都有这种经验吧。

杠杆时间安排 1–俯视全局、逆时回推




2006年12月
2007年1月
2007年2月
星期四
星期五
星期六
SWIM 7
Think杂志 内容撰写
Think杂志 介绍书籍
SWIM 5
SWIM 4
从比赛日往回推算，掌握整个准备的时间，将所有必须的训练量全部规划进去
SWIM7
SWIM6
SWIM5
SWIM4
2/11
Masters 游泳大赛
GOAL

再者，比如说某件事的截止期限是一个月后，而大家也都留意到期限快到了，但是因为其他的约定或开会不断增加，结果一直到截止期限前，还是找不出时间来做，最后落得“熬通宵也做不完”的下场。

相反的，如果用月记事簿掌握全局往回推算，就算还有其他很多工作，也可以权衡整体规划，调配出该项任务所需要的时间，换句话说，就是事先把这项工作所需要的时间从行程中“扣除”，再进行时间的分配。

月记事簿唯一的缺点，就是不方便携带。不过，它本来就不是为了让人带着到处走而设计的，所以这也是没有办法的事。其实我认为，如果月记事簿能对折，就能够大幅提高便利性。不管何时何地，真的很希望有人能够推出像万用手册一样可以带着随处走的月记事簿，那样该有多好……

举例来说，知名畅销书作家石田衣良，虽然我不知道他究竟有没有使用月记事簿，但是听说他也是以月为单位进行行程安排的。因为写小说也是一样的，一开始要针对整体制作流程图，利用回推法就可以知道什么时候应该提出整体构想。话说回来，当我知道这件事后，我发现俯视全局回推安排，对那些成果至上主义者或必须完成大量工作的人来说，都是不可或缺的方法，也让我更确信这是最好的安排方法。

没有“课题”就没有“成果”

我常常会问我的员工“你的课题是什么?”所谓的“课题”其实跟前面所提到的“目标”是同样的意思。因为有课题，自己就非得做点什么不可，这样一来，自然而然就会强迫自己努力。事实上，以我个人的经验来说，只要是能够确实掌握课题的员工，通常都会成长的比较快。

然而，当我提出这样的询问时，有些员工会长篇大论地举出“问题点”，不过我所想要知道的“课题”，并不是负面的“问题点”，我希望听到的是正面的想法。

因为课题就是去思考怎么做才会比现在更好，因此可以说“课题”和“成果”是一体的两面。

比如，要把每周必须花 5 个小时才能做完的事，想办法在 1 个小时内做完是个“课题”，想要加强自己的英文能力也是个“课题”。还有，当上管理者后怎么做才能激发下属的活力、想要自己创业的话究竟需要具备怎样的条件、当有机会见到工作上有决定权

的关键人物时该如何展现自己等等，这些都可以算是“课题”。

究竟该将什么事情当作课题，这点是因人而异的，但是俯视全局回推安排的方法则是为了要完成每一个课题而存在的。

确定课题，再通过俯视全局往回推算，规划出最恰当的行程。如果能确实做到这一步，接下来就只要按照进度表行事就可以了。

因此，想要交出亮眼的成绩单，这可以说是最切实、最简单的黄金定律。

提前三个月规划“午餐”“晚餐”的约会

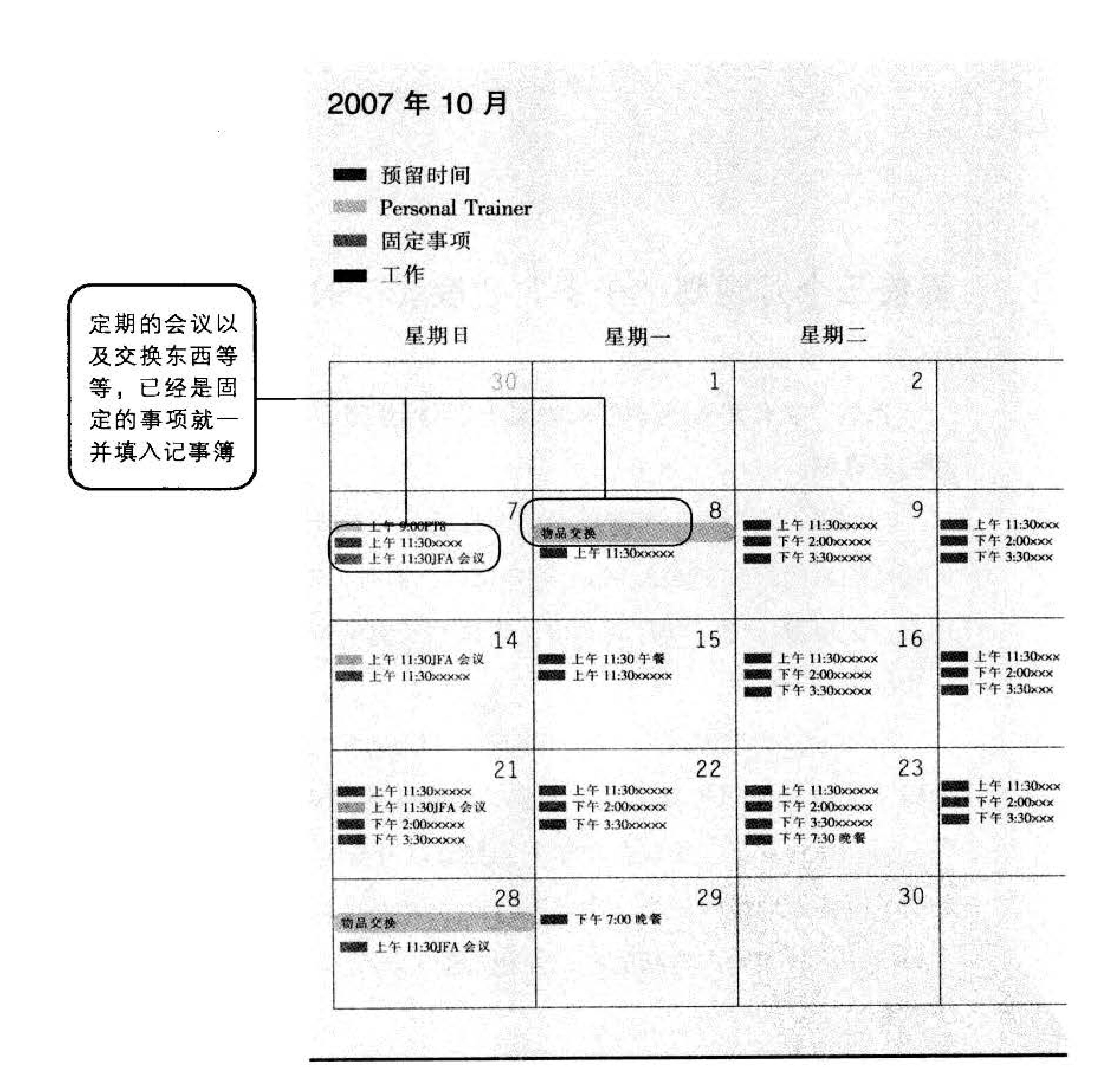
当然，也有其他跟月记事簿不同的行程预定表，可以将目标规划的更详细。

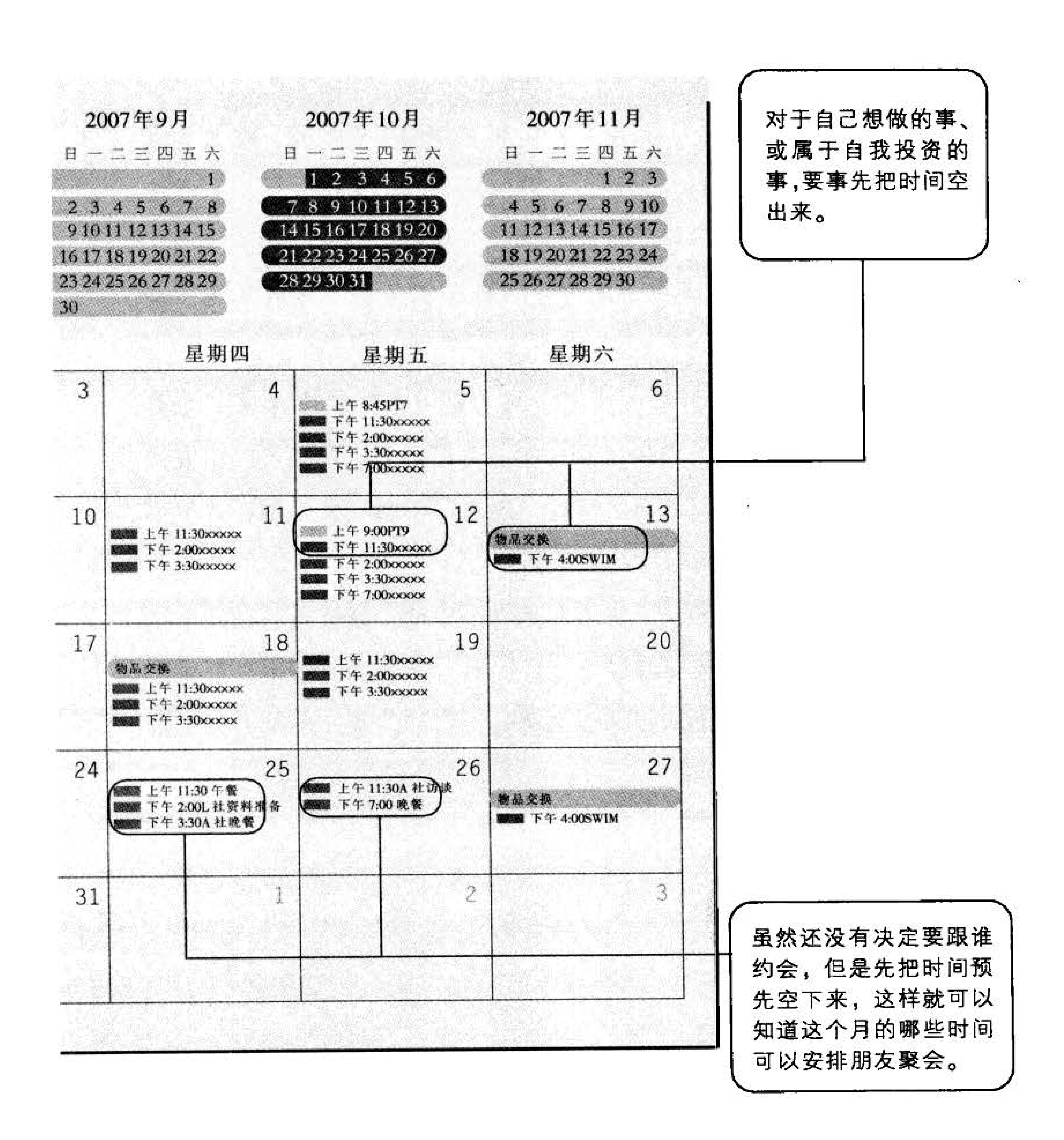
比如说，利用月记事簿规划三个月后、半年后的大目标，而每天要做的事的细节则输入 PDA 随身携带。而且，PDA 的安排方式也跟月记事簿一样，以月为单位，安排好所有的行程后再用 A4 大小的纸张打印出来。

事实上，如果可以统一用一种方式规划最好不过，但是要掌握全局、从目标往回推算、规划策略，当然是利用月记事簿比较方便；至于说到安排、管理各项事务的细节以及既定的事项，自然还是交给电脑处理最为妥当。因此我建议将这两种工具搭配使用。至于如何将手写和输入电脑的方式互相搭配、灵活运用，稍后我会再加以说明。

至于我为什么说要把 PDA 的安排以月为单位打印出来，其实是为了方便俯视全局往回推算。

杠杆时间安排 2–详细的安排




2007年9月
2007年10月
2007年11月
星期四
星期五
星期六
上午 8:45PT7
上午 9:00PT9
物品交换
下午 4:00SWIM
上午 11:30 午餐
下午 2:00L 社资料准备
下午 3:30A 社晚餐
上午 11:30A 社访谈
下午 7:00 晚餐
对于自己想做的事、或属于自我投资的事,要事先把时间空出来。
虽然还没有决定要跟谁约会，但是先把时间预先空下来，这样就可以知道这个月的哪些时间可以安排朋友聚会。

举例来说，不管是初次见面的陌生人还是已经认识的朋友，约人见面是我工作的一部分，也是我对自己的一种投资。但是，我每年有一半的时间在海外，在日本的时间很有限，因此没有太多机会安排这样的约会。

因此，我把中午 11:30 到下午 1:30 规划成午餐时间，晚上 7:00 到 11:00 当作是晚餐时间，利用这些时间来约人见面。所以，我会在记事本上把“午餐”和“晚餐”的时间提前空出来。等到我决定约谁之后，再把对方的名字填进去，而不再使用“午餐”和“晚餐”的字样。

这样一来，整张行程表摊开，马上就可以知道在未来三个月内，还有几天没有约，换句话说，就是可以清楚掌握还可以再安排几个约会。然后，根据自己的行程，思考一下哪些人是现在非见不可的，接着就可以安排和这些人见面。

如果不这样安排的话，好不容易有个空档，就会被公司同事拉去喝酒。当然，为了跟同事保持良好关系，适度的应酬也是很重要的，我也不是说我从来不跟同事去聚餐。但是，像这种博人欢心讲场面话的聚会，是没办法变成日后有所回报的时间资产的。

准备大学联考只花了不到一年的时间

我自己真正开始思考掌握全局往回推算进行安排，应该是在高中时期。最大的转折点是大学联考。

当时，我所在的高中升学成绩不理想，几乎没有人可以应届考上大学。而且，我在学校的成绩更是差到极点，总是排倒数几名。所以不管让谁来看，都认定我只有陪榜的份儿。

对这些都毫不在乎的我，在升入高三的春天，突然觉醒立志要考上大学。但是，我的父母再三警告我如果应届没考上，就准备去找工作养活自己。当然，以我那个时候的成绩想要应届考上大学，根本就是痴人说梦。我心里想"这下完蛋了"，也因此开始拼命思考怎样读书才有机会考上大学。

当时距离大学联考只剩下不到一年的时间。正因为时间不够，所以，那些从基础着手培养自己的基本功、对于不擅长的项目想办法加强等等正规步骤，对我来说是绝对来不及的，因此，我只能从"想要考上大学的必胜攻略"着手。

所以，我当时采取的策略是从大学联考日往回推算，例如“想要考上大学，1 月以前必须要做完这本题库”“想要做完题库，就得在 12 月以前念完这些参考书”“这样的话，今天必须把这个部分念完”等等。

此外，也就是从那时起，我开始使用月记事簿来安排行程。因为是考生，既不用出差也没有应酬，所以到考试当天为止，全部的计划安排只要一份月记事簿就足以应付。而我靠着这样的安排方式，只用了短短不到一年的准备时间，就顺利的应届考上了大学。

如果当年我不是用往回推算的方式思考，而是把全部心力投注在“转换心情，从今天起专心上课”“把教科书从头背到尾”这些事情上的话，我想我应该已经放弃升学这条路了。

后来当我大学毕业进入社会工作时，光是记住工作上的步骤、应付例行性事务，就让我一个头两个大，完全没有心思去想怎样把掌握全局往回推算的方法应用在工作上。一直到我去美国留学之后，才重新开始使用月记事簿进行规划，因为当时要应付的作业实在多的不得了。

从那之后，到现在自己开公司，我一直都采用俯视全局回推安排的方式规划自己的行程，而月记事簿也是我的必备工具，绝不离手。

为什么没有个人的“事业计划”

看到这些对于俯视全局回推安排的说明，应该会有人直觉反应“这种方式，公司都是这样做的”。

的确，事实确实是这样。当一个专题提上日程的时候，一定会有完成期限、预定交货日等各种任务完成日。而大家也会为了达到目标制定团队计划，循序渐进地准备，这也可以说是专题管理的基本常识。

比如说，定出一年、三年计划的营业目标，也就是所谓的营运发展计划，这是每个企业都一定会做的。假设要达到这样的目标，就可以回推出现在应该做到的事情，如果现在没办法完成这些任务，就不可能提升业绩。这也就意味着，只要是在一般公司待过的人，应该或多或少都使用过俯视全局回推安排的方法，只是形式可能各有不同。

但是，如果从个人的层面来看的话，出人意料的是，有很多人没办法把这个方法套用在自己身上。比如说，如果问题是“对自己

的三年规划"，大部分人的答案应该都是"没有想过这个问题"。

然而，回过头来看这个方法，其实并不难。也不需要任何特殊的技术或诀窍。在公司或是针对某个专题，之所以要采取俯视全局回推安排的方式，是因为如果不这么做会出现延误进度的现象。如果是这样的话，就可以试着把整个流程彻底套用在个人身上。只要这样做就够了。

最近，市面上有很多书籍或杂志的专题报道，特别针对该怎样使用万用手册做了介绍。这些文章的共同点在于，首先"给自己的梦想订一个时间点""找到远景"等等，就是要设定明确的目标。所有的成功人士都一样，不管他们所使用的方式是什么，他们一定都会帮自己安排行程，从将来的目标回推，决定现在必须做的事。

然而，看到这里你也许会觉得"好，自己也该这么做"，但是平常所使用的万用手册上还是采取碰到事情再解决的方式，没办法实际应用俯视全局回推安排的方式。每天忙着应付日常工作、同事的聚会随邀随到、只看到眼前的预定等等，这样过一天算一天的人，想要树立把时间使用当作是"投资"的意识，应该是很难的。

为了避免这种情况，我要强力推荐的就是，将管理安排的时间基准改成以月为单位。

资格考试必胜杠杆原理攻略

接下来，我要跟大家分享的经验，是我在准备葡萄酒顾问资格鉴定时发生的事。

现在，我拥有日本品酒员协会认可的“葡萄酒顾问”资格。要取得这个资格，一般来说差不多要花半年时间准备，不过，我只花了一个月就取得了这个资格。

说实话，一开始我想考这个资格，其实只是出于单纯的好奇心，想对葡萄酒有更深一层的了解，这样一来，跟人聊天的时候就可以多个话题。当然，最主要的原因是我有投资餐饮业的生意，所以我认为自己一定要对葡萄酒有一定程度的认识。

毕竟是自己想多学点东西，总不能因为要考试就影响正常的生活。所以，首先要把考试那天当作是目标完成日，利用回推法排出行程。这里所规划的行程必须非常详尽，比如说几月几号的现在，应该把法国北部香槟产区的酒种搞清楚，从第二天的几点钟开始要专攻波尔多产区的酒。

事实上，当初我规划好行程的时候，距离考试只剩下大约一个月左右的时间。而且，真正集中心力准备考试的时间，应该还不到两个礼拜。换个角度来说，大家都觉得准备这种考试平均需要半年的时间，这样看起来，大家普遍准备考试的安排还真是浪费了太多时间。

这里有一点很重要，就是在吸收知识和背诵之前，究竟读到什么程度才算足够，也就是说要想办法找到最合适的准备方法，而这一过程需要花费的时间比较多。

像这样的考试，一般都有一大堆指定参考书，不过，这也意味着出题的范围就在这些书中。所以在准备的时候，首先要仔细分析过去的考题都集中在哪些分区，这样就可以清楚掌握哪些部分是必须多下工夫的，哪些部分跳过也无所谓。

此外，像这种考试多半只要答对 60%就可以过关，再抓 10 个百分点的缓冲，所以，只要能考到 70%就足够了。因此，要怎样读才可以达到目标，就得好好计划。

在距离考试所剩时间不多的时候，有人会觉得与其浪费时间去规划行程，还不如赶紧开始读书……但是，通常这样没有经过仔细思考就莽撞行动的人，到考试前还是念不完该念的部分。

反过来说，除了闷着头读书之外，应用先把时间投资在寻找达到目标的最短途径上，然后提升读书所需要的时间效能，这样，自然就可以游刃有余的顺利过关。这就是我所强调的“将杠杆理论套用于时间”。

通过时间管理手册检测时间的运用

跟“俯视全局回推安排”一样，同样是杠杆时间安排要素的，是要做好“时间分配”。

为了做好时间分配，首先要做的就是分析自己的时间。就好像是准备家庭账本，将自己究竟花了多少时间做了哪些事清楚地记录下来，也就是所谓的时间管理手册，然后再针对内容进行检测。

一般来说，只要有家庭账本，就可以知道金钱的收支流向。老实说，我从年轻的时候就开始自己记账。也许有人会觉得大男人记账简直就像傻瓜，但是我认为，通过记账可以清楚了解自己的收入中，有多少用于缴纳公共事业费和餐费等固定开销、有多少钱可以用来储蓄或娱乐、有多少可以用来投资自己等，当然也可以看出更重要的事。同样道理，这个方法也可以套用在时间管理上。

虽然说时间的管理很重要，但是也没有必要事无巨细地把自己整天的行动都记录下来。

首先，就是要将时间的具体使用分成四大类。第一类是对自我

的投资，也就是“投人”的时间。这一类的时间细项区分会因人而异，以我为例，可以再细分成与人见面的时间、读书的时间等等。第二类则是工作，也就是“产出”的时间。第三类是吃饭、洗澡、睡觉等等的“生活”时间。最后一类则是随自己高兴爱做什么都可以的“私人”时间。然后，以30分钟或1小时为单位，将一天24小时，按照这四大类分别进行记录。

只要能将这样的记录工作持续一个月左右，就可以大概找出自己的生活模式。

这样一来，首先就会察觉到，有很多时间是不知道自己在做什么的“不明时间”。包括很多抱怨每天工作太忙、没有私人时间的人也都有同样的情况。大部分的“不明时间”都浪费在看没有意义的电视节目、浏览网页、跟朋友讲八卦、甚至是打瞌睡上，总之都是在做一些没有建设性的事。

如果在察觉到这点之后，就能意识到不想办法好好利用这部分时间是不行的，如此一来，建立时间管理手册就是值得的。

将成果量化以分析时间的“分配”

等到一个月的时间管理手册完成之后，就要从检测“成果”的角度来给予评价。而评价的对象则主要是“投入”和“产出”的时间。因为这两者对于究竟会得到“果然能达到预期目标”“应该能达到目标成果的，怎么会只有这样的水准”“看来这些根本只是在浪费时间”之中的哪种评价，有着决定性的影响。

这个时候，如果能把一个月里读过几本书、新拜访过的人数、每一件工作所耗费的时间等等的结果量化，就会很有用处。

只要仔细检测时间管理手册，就可以发现“投入的时间太少，不知道在做什么的时间太多”“虽然觉得私人时间太少，但是从时间长短上来看的话，其实不算少”等等的实际状况，这样一来，就能够清楚地看到自己在时间运用上的问题。

除此之外，还可以找出人类的时间究竟如何分配才是最好的方式，以及今后自己该如何使用时间的方法。以量化的成果为基础，就能确定属于自己的“标准工作量”。

但是，这里有一点希望大家要注意，如果为了记录使用时间的内容而耗费过多心思的话，就是本末倒置。也就是说，没有必要分秒不差的记录“几点几分开始到几点几分为止在做什么”等等，也不需要任何特定的记录格式。

其实，使用时间管理手册的目的，只是要分析如何才能让自己更有效地使用时间。所以只要能把大概的时间和内容（阅读的书名或工作的内容等等），用自己看得懂的方式记录下来就可以了。

一般来说，记录一天的时间管理表大约只需要两到三分钟。也许有的人会连这两三分钟的程序都觉得很麻烦，但是只要分析一次自己的时间运用模式，就可以减少浪费在没有意义的事情上的时间，如此一来，才能从麻烦中自我解放。换句话说，这样的工作可以让自己不用冒任何风险，就能够切实地找回原来被浪费掉的时间，可以归类为不做就是损失的“时间投资”。

首先扣除“投入”的时间

然后，要完成这个部分的作业，就是要找出自己的“时间安排”。以前面所提到的“投入”“产出”“生活”“私人”四类的时间为划分基础，排出每天几点到几点之间多少时间做哪些事，将自己的生活进行模式化。

这里有个重点要注意，就是要把“投入”的时间“先扣除”。以公司职员为例，上班时间也就是“产出”的时间，基本上有拘束性，所以这类时间可以算是半强迫性的。相反的，“投入”的时间，对时间投资来说，尽管是最重要的资本，但是如果没有特别留意的话，这样的时间很可能随时被其他事情占用。

因此，必须先决定多少时间用于“投入”，接下来，再按照“产出”“生活”、最后才是“私人”的顺序划分剩余的时间。

为了慎重起见，我必须再一次说明，虽然“私人”的排序是被放在最后，但不代表有必要勉强自己减少“私人”时间。最要不得的情况是，虽然无心减少私人时间，但是却在不知不觉中将其变成

了做什么都可以的自由时间。

或者，好不容易保留一些时间，但是因为属于“私人”，所以可以算是自由时间，因此完全没有决定要做些什么，只是无所事事的虚度光阴，最后变成了不知道自己在做什么的“不明时间”。

为了避免这样的情况发生，更要好好规划私人时间。我认为，不管是去看电影、逛街购物、家庭旅游，还是去做别的自己感兴趣的事，总之要明确安排好这段时间究竟要做哪些事。

附带一提，以我自己为例，平常日子我早上 5:00（冬天 6:00）就起床，包括梳洗的时间，大约会看两三小时的书，然后翻阅当天的报纸、看电视，看看有什么事情发生，接下来就是准备一整天的计划。然后，早上会花两小时去健身房运动，中午时间一定会安排跟什么人见面，一边谈事情一边用餐。通常会从下午 2:00 左右正式开始工作，晚上 7:00 点以前把工作结束。然后，简单地勾勒一下第二天的工作计划，再去赴某个人的晚餐约会。回家的时间通常会在晚上 10:00 到 11:00 之间。这就是我日常生活的“时间安排”。

只要规划出“时间分配”，头脑和身体就会自动按表行事

像这样利用时间管理手册进行时间安排的工作，我觉得基本上一年变动一次比较好。比如说工作上非做不可的事、对自己的必要投资、趁私人时间想要尝试的事等等，随着时间的转变应该有所不同才对。所以，我建议一年一次，把原先的安排全部归零，再依据自己当时的目标制定不同的时间安排。

但是，像这种时间安排其实不必区分的太细，大概以 30 分钟到 1 个小时为单位即可。把时间划分的太细，如果不是自律性很强的人，是绝对没办法完全按照表定的时间作息的。为了让这种时间安排持续下去，务必要替自己留一些缓冲的空间。

我会替自己规划时间安排，其实真正的原因是我是个怕麻烦、又缺乏意志力的人，如果不替自己规划好，就很容易变成无所事事、怠惰偷懒的人。

请大家回想一下自己的孩提时代。不管是在小学还是中学，大

杠杆时间安排 3–时间安排

	Mon	Tue	Wed
5:00			
5:30			
6:00			
6:30	Power Hour(Book,Newspaper,TV News)		
7:00			
7:30	Weekly Plan		
8:00			
8:30			
9:00	Planning		
9:30			
10:00	GYM		
10:30			
11:00			
11:30			
12:00			
12:30	Lunch		
13:00			
13:30			
14:00			
14:30			
15:00	Biz		
15:30			
16:00			
16:30			
17:00			
17:30			
18:00			
18:30			
19:00			
19:30			
20:00	Dinner		
20:30			
21:00			
21:30			
22:00			
22:30			
23:00			
23:30			
24:00			

配合天亮时间的早晚调整活动时间

春、秋	5:30-23:30
夏	5:00-23:00
冬	6:00-24:00

	Thu	Fri
SWIM		

家每天的生活都是依据同样的时间安排进行。不管喜欢不喜欢，总之听到铃声响，就得乖乖进教室坐好上课，等到下一次铃响，就可以冲出教室。另一方面，我们还必须按照“第一堂是数学课”“第二堂课是语文课”这样已经排好的课程上课，就算不喜欢也得乖乖去上。正因为如此，即使是没有耐心或容易偷懒的小孩，也可以过着规律的生活。

相反的，如果跟他们说“不管何时、不管是什么书、依自己的喜好去阅读就好”，那么大部分小孩都会变得很松懈。对于自己喜欢的科目可能会很认真，但是对于自己不喜欢的科目就连碰都不碰。而不喜欢读书的小孩，恐怕只会变本加厉地玩耍而不读书。

同样的道理，也可以套用在大人身上。所谓的时间安排，就好像给自己安排好约会一样。只要确定好安排，每天就不用特别去动脑筋思考“今天有没有什么是不做不行的”，身体会自动按安排表行事。

或许有人会告诉你“每天要做什么，等到当天再决定就可以了”，不过以我的了解，如果不是自制力很强的人，应该会对自己究竟该做什么事而感到犹豫，甚至会有大多数时间变得无所事事虚度光阴。

有成就的人都会有自己的“时间安排”

在我认识的商业人士中，很多人都使用所谓的“时间安排”。另外，在优秀的管理者当中，大部分人也都有属于自己的生活模式。

举例来说，花王企业的董事长后藤卓也，曾经这么表示：

我在没有担任管理者之前，一直都是晚上 10:00 就上床睡觉，早上 5:00 起床。周末假日也是 5:00 就起床。平常的生活模式几乎都是固定的，7:30 进公司到 8:30 之间的这 1 个小时，不需要预约，任何人都可以到我办公室跟我交换意见。

……接下来一直到晚上 7、8 点钟，就是自己的工作时间，这已经变成我的习惯。而我一直以来都是依据这样的模式在工作。

这段谈话的内容，是后藤董事长在跟 Fast Retailing（注：Fast Retailing 为日本服装连锁店 UNIQLO 的母公司，UNIQLO 可以说是日本当红的人气服装品牌，以生产高品质、低成本、低售价的产

品，长期受到日本民众的欢迎与喜爱）董事长兼执行长柳井正的对谈中所提到的，柳井董事长表示自己也有同样的生活模式。从起床的时间到进公司的时间，甚至进公司之后要考虑什么事情的时间，只要把后藤董事长的行程往后顺延一个小时，就是柳井董事长的行程安排。

一旦确定好时间安排，对于那些浪费时间的事，就不会去想、而且也没空去想。因此而省下的时间资产，再搭配重要的经营决断，就可以达到既定的目标。这也可以说是两位董事长的共同风格。针对“时间安排”的好处以及活用方法，我想在下一个章节再进行更详细地说明。

◎ 杠杆效率月记事簿

提供万用的月历格式，可复印并填写月份、日期加以利用。

请依照投入（自我投资）、产出（工作）、生活（家庭、朋友、金钱、财务）、私人事务（私人）的顺序，思考时间的投资效益，预先扣除必要时间，规划合理的时间安排，才能成为日后获得百倍回报的时间资产。

关键在于“俯视全局、逆时回推安排”。

◎ 时间回收检测表

“时间回收检测表”是将杠杆时间术中提到的时间管理手册，以一个月为单位，精心设计而成。如同家庭账册般记录时间运用的现况，具体检查出时间运用的问题，并有效回收时间进行再投资。

这项工作每天只需要两三分钟，千万不要因为怕麻烦而忽视了！只要分析过一次自己的时间运用模式，就可以大幅减少浪费的时间，进而获得自我解放。

不需要分秒不差的记录，也没有特定的格式，只要以自己能够看得懂的方式，将大概的时间与内容填入就可以了。

关键在于“找出浪费的时间，回收、转化为有效的时间投资”。

每天早上的“任务清单”是达到目标的捷径

至于杠杆时间安排的第三个要素，则是每天早上所做的“任务清单”。所谓的“时间安排”，可以说是时间的预定表。因此，在时间安排确定之后，接下来的重点就会变成在预定的时段里如何具体运用时间。

另一方面，至于任务清单的拟定方法，当然还是得采用俯视全局回推的方法。首先要做的是确认记事簿上的安排，掌握所有的既定目标，然后，为了达到这些目标，在哪些时间点就必须要做哪些事。为了落实这些阶段性目标，就可以确定今天非做不可的事。

以我自己为例，现在我每天待在办公室的时间固定是从下午2:00到7:00左右。跟一般上班族相比，办公的时间短了很许多，只有5个小时，能够完成的工作也有限。所以，就必须利用任务清单来逐条列出哪些事是非做不可、哪些是不做也没关系的。

我在逐条列任务清单的时候，就是在寻找可以达到目标的最短途径。每天早上花在确定任务清单上的时间，最多5分钟。但是，

这个动作关系到自己是不是能够达到既定目标，所以可以说是很重要的时间投资。

但是，我的这种任务清单通常是记在复写纸的背后，而且字迹潦草到别人根本看不懂。当然，有的时候我也会记在没用过的白纸上，但纯粹是为了看当天的情况，有时候甚至还会把前一天的事项一起写进去。至于完成的任务，就用笔画掉表示结案。这种给自己看的清单，没有固定的格式。因为不是给别人看的，如果硬是要做的很精美，反而让人觉得很麻烦。

我自己是一个很怕麻烦的人，这点我应该说过很多次，不过，我观察了我周围的管理者，其实真正成功的人中，有相当一部分都是怕麻烦的人。即使最初见面时觉得他们是注重细节的人，但是我相信他们内心应该都希望自己能尽可能的轻松工作。我个人认为“尽量简化事情”，才是让人持之以恒，让人能够达到预期目标的重要条件。

无法做出成果的“待办事项清单”

我想应该有不少人认为“不过就是待办事项的清单嘛。这种清单我自己也做过”。的确，一般来说，很多人都会把记录当天要做的事情的清单称之为“待办事项清单”。

这也就是我选择用“任务”来取代“待办事项”的原因之一，这是因为“任务”会让人觉得是“自己选择要做的”，相对的，“待办事项”的语意听起来像“非做不可的事”或是“被交代要做的事”。

如果用前面所提到的“积极”和“消极”来比喻的话，“任务”可以算是“积极”的，而“待办事项”则偏向“消极”。说得具体些，“任务清单”指的是经过掌握全局回推计算之后排出来的工作项目，而“待办事项清单”给人的感觉则只是针对眼前的工作，把该做的事项按照顺序累积记录下来的清单。

此外，对于“待办事项清单”，大部分人都会觉得应该要标示“A”“B”“C”决定优先顺序。但是，我所说的“任务清单”是没有优先顺序的。这是因为我觉得没有必要特别去思考这些任务中哪一项是最重要的。

最初，我想制作“任务清单”的原因，其实只是想列出“为了要收获成果，现在必须做的事”的清单。因此，如果真要标上优先顺序的话，这些列出来的任务重要性都是A级。再者，如果被认定是B级或C级的任务，也就等于“现在不做也没关系的事”“做不做都没有影响的事”。

在前面曾经提到，任务清单的拟定方法是必须俯视全局回推安排，也就是说目标已经确定，为了要达到这样的目标，考虑自己必须做哪些事。如果没有时间限制的话，把所有能想到的事项都列出来，应该也不错。不过，通常时间都相当有限。

如果能够意识到时间有限，通常就会在一开始把跟成果无关的事项排除在外。换句话说，任务清单里的事项全部都是A级任务。相反的，如果要说的严格一点，假设手上的任务清单还必须排优先顺序的话，那么想要在有限的时间里达到目标，这份清单等于没有事先筛选过，只能说是根本不能用的清单。

另一方面，有些事虽然不是“任务”，但是也很重要，所以，为了不要忘记这些事情，还可以准备“提醒清单”。其实有点类似于“待办事项清单”，比如说午餐或晚餐要去的餐厅需要事先预约、或是“买灯泡”之类的小事等，虽然都很琐碎，但是忘记却会很麻烦。

为什么要准备这样的清单，其实只是为了提醒自己“不能忘记该打电话给谁”之类的事情，缩短思考还有什么事没做的时间。比如说，书桌上的台灯灯泡坏了，如果忘了买，等到要读书的时候才发现，就会给自己造成压力，为了避免这种情况发生，最好写个清单。换句话说，这样的清单就好比是小小的时间投资，但是时间久了就会有聚沙成塔的效果。

一张检查表所产生的庞大投资效果

如同前面所提到的“任务清单”“提醒清单”，在我的规划当中，还有一项要好好运用的就是“检查表”。

有关这个部分，如同我在第一章所提到的，可以算是一种例行性工作的“模式化”。

举例来说，我目前也是日本财务学会的外部董事，这个学会平均每年举办一百场以上的座谈会，以教导人们如何投资、做账、创业等等。

事前的准备工作包括讲师的挑选、聘用、说明书的制作、寄送等等，其实办任何座谈会的准备工作都大同小异。因此，在每次的准备工作中，如果都是一边考虑“要做这个、要做那个”，一边进行的话，发生遗漏事项的可能性就会非常高。而且，每次做的事情都是一样的，却要重复思考哪些事要做，实在是很浪费时间。

所以，我们可以在事前先想好要做哪些事，并制作检查表，然后根据检查表一一进行。把座谈会举行当天之前要完成的工作，当

然还包括后期的工作项目，都做成检查表，等到把检查表上的项目全部做完的时候，也就是工作完成的时间点。

另外，如果有检查表，就算临时换承办人员，要接手工作也很简单。因为所有该做的事都写在检查表里，所以只要根据检查表做事就可以了，对新的承办人员来说，就没有必要从头开始整理或思考。

再者，检查表不仅仅是单纯的列出该做的事项，还要确认每件事必须在某月某日之前完成，从完成日开始回推计算哪些事项必须在什么时间点做完。

换句话说，要把举办座谈会的所有诀窍都搞清楚，往往需要花费很多时间。因此，准备一份检查表，其实只是把整个过程“模式化”，让这些过程能够重现。

这样一来，就不用从零开始思考该怎么做，也不会因为忘记重要的事而必须从头来过，就可以节省许多时间，产生所谓的时间资产。而这些多出来的时间，则可以用来思考该如何提高座谈会的附加价值“有没有可以让座谈会内容更精彩的方法”。也就是所谓的进行再投资，应该是可以得到更大的成果的。

也许只是一张纸，但是投资效果却非常庞大。

出差收拾行李也可以利用检查表提高效率

说到检查表，除了可以运用在工作上之外，还可以有其他的应用。

比如说，我在出差的时候也会准备一张检查表，这样一来，就可以大幅提高准备出差的工作效率。

我每个月最少要到海外出差一次，因此收拾行李对我来说是件无法避免的事。

我相信大多数人都有这样的经验，收拾行李其实是件很麻烦的事，因为要把所有想到的东西都装进行李箱或背包里，所以就得在家里走来走去。好不容易收好了，才想到自己忘了装什么东西，于是又得把打包好的行李拆开，然后再装回去，这种情况应该常常发生吧。

因为这个过程明显缺乏效率，而且造成大量的时间被浪费，因此我特别准备了一份整理行李的检查表。除了相关资料和电脑配备等等的用品是必带的东西之外，如果是两天的出差行程，大概要带

几件休闲服、几双袜子等等，都根据检查表准备即可。甚至可以根据东西拿取的路线，找出最有效率的打包方式，还可以考虑该怎么安排装箱的顺序是最快速的，等到整个检查表的项目全部看完，行李打包也就自动完成了。

在完成这个检查表之前，不擅于整理行李的人，可能要花个两三个小时才能整理好行李，如果能利用这样的检查表，应该不到30分钟就可以完成。虽然只是件微不足道的小事，但是次数累积多了，就能转化为庞大的投资效果。

不管多小的事都要养成进行条列化的习惯

除此之外，日常生活中的大小事，都可以利用检查表进行确认。因为有很多时候会发现“想到要做但是忘记了”的事，而不得不重头来过，这种时间上的损失是很不值得的。

举例来说，我不久之前做过各种检查表，内容可以说是包罗万象，从“最后判断的原则是由开心或不开心决定的”“衡量时间和成本，考量费用和效果”“究竟形成模式化了没有”等等跟生意有关的项目，到“工作结束之后，要把桌面整理干净”“好好打扫浴室和厕所”“餐具用完要马上清洗”“脱下来的鞋子要排好”等等，很像是教养小孩的守则。

对于已经很习惯这些事情的人来说，可能会觉得是没有意义的内容。但是对我来说，如果不写下来，转个身就忘记了。只要用能够随时提醒自己的方式表现，就不会因为担心忘记而造成压力，进而必须反省“自己最近是不是太松懈了”等等，这种没有必要的烦恼也就会烟消云散。

只要看一眼检查表，马上就可以判断哪些项目已经完成，哪些项目还没有做到。对于能够确实完成的项目基本上没有问题。而没有做到的事，就只好在养成习惯以前，反复确认。

这里所列举的检查表，有很多都是很久以前做的，但是因为我每天翻看，所以纸张都变得破破烂烂的。直到最近，才可以不用每天翻看，就做到其中的大部分。即使如此，偶尔还是需要拿出来确认，检查一下到底有没有遗漏了什么事项没做。

电脑和手写笔记该如何区别使用

我所提倡的“杠杆时间安排”，因为会同时用到电脑、PDA、记事簿、手写的笔记，所以常常要思考到底该如何灵活运用这些工具或为什么不能统一用电脑处理。

其实这里也没有什么深奥的道理，就是要实际尝试究竟哪一种工具最有效。觉得电脑方便就用电脑，有时候手写的笔记也挺管用的。

的确，如果能用电脑把资料进行统一处理，所有的资料都会相当整齐而且美观，然而，如果遇到突发状况需要记下重点的时候，用手抄写笔记绝对比电脑方便。

以前，我曾经试过将任务清单输入电脑，不过我发现用电脑来管理这些清单没有什么特别的好处，因此就放弃了这种方法。在经过许多尝试之后，我才发现正如我前面所说的，要掌握全局从目标完成日回推三个月、半年的战略工作，还是月记事簿最好用。

相对的，如果是可以模式化的例行性工作或管理周期性的预约

事项，用电脑处理就会相当方便。以我个人来说，我通常会用Outlook以及PDA双管齐下，安排自己的行程，比如说，即使是“每个星期日都要安排固定的商谈”“月底一定要安排出差”“这一整个礼拜，每天都有非开不可的会议”等等的安排，只要利用“周期性的预约事项”做设定，就能很轻松地输入电脑加以管理。

换句话说，如果固定每周一次用手抄写非做不可的事，一年就得花50次的时间来完成。如果能改用电脑处理，就可以大幅提升时间的使用效能。

再者，如果是跟人有约，包括对象是谁、在哪里见面等信息，都可以存到电脑里，日后如果哪天想到“我是哪个时候跟那个人见面的”，利用查找的功能，马上就可以清楚地知道相关的信息。

另一方面，有关私人生活的行程管理，也是相同的。

我家里养猫，5天就得换一次纸垫和猫砂。如果全靠记忆，很容易会搞糊涂“上次换是3天前？还是4天前？”但是，如果利用“周期性的预约事项”做为期一年的设定，只要一开电脑，马上就知道哪一天该做清理的工作。

检查表要能随身携带

简单来说，就是要从“用电脑做”“用手抄写”这两者中选择一种，实在不需要过分钻牛角尖。如果只是坚持某种形式，而要求采取统一的方法，因此忍受某些很麻烦的事，就只能说是本末倒置。

此外，最重要的是，不管是用什么方式做成的记事簿、行程表、任务清单等等，不要只顾着做表格，还要不断地检测确认。

只要检测记事簿或行程表的内容，就可以确定自己现在处于达到目标过程中的哪个阶段。也很容易就可以想象自己将来应该是什么样子，并找到怎样做才对的想法。

我要洗澡的时候，总是会带几本商业书进浴室，此外，我也一定会把记事簿和任务清单带着。另一方面，用电脑管理的行程表和检查清单，我也一定会打印出来随身携带。而且，不仅是在早上规划的时候，任何时候只要有空闲，都可以拿出来反复检查，确实了解行程的内容，再不时地思考能不能更有效率。

通过“提醒”功能让时间的组织更有效率

如果说使用电脑进行安排管理，其实就是将任务的截止日期统一输入电脑，再通过YAHOO等网页提供的免费“提醒”服务，让使用者方便管理。而所谓的“提醒”就是“使人想起来”的意思，换句话说，就是事先将代办事项加以设定，等到截止日期之前，再利用电子邮件通知负责人。

此外，“提醒”服务除了用在个人管理上之外，对于团队任务的管理也很方便。比如说，公司规定每个员工每个月都要交一份报告，就可以先在电脑上设定好时间，电脑系统就会自动发送电子邮件告知员工“今天要交报告”。通过这样的提醒，就算是完全忘记要交报告这回事的员工也会想起“今天要交报告呀”，做长官的不用一个一个催，就能让每个该交报告的员工都知道。这样一来，不但可以节省彼此的时间，还能够提高彼此的时间效能。

“提醒”服务还可以应用在其他许多范畴。

在前面我曾经提到，日本财务学会要针对举办座谈会制作准

备工作检查表。而在这些准备工作当中，有一项最重要的就是邀请讲师。

由于日本财务学会还不算是众所周知的公司，因此在邀请讲师的时候，大部分讲师都对这家公司一无所知。所以，在提出邀请的时候，有必要先从公司简介开始说明。然而，有很多员工却总是忘记这一点。往往都是在介绍公司名之后，就直接提出演讲的邀约。我想这可能是因为他们一心希望对方答应来演讲，所以忽略了其他的事情。但是，这样反而容易产生反效果。

为了避免这种情况发生，学会曾经有段时间针对“要能做到确实介绍公司”这项内容，对员工进行了强化训练。经过这样的训练，一开始大家的确都能做到，不过，时间一久就又恢复了原样。所以，在每次会议的时候，都可以听到主管再三提醒“大家确实都介绍公司了吗？”“如果没有的话，记得从现在开始要先介绍公司”，就算是提醒只花两三分钟的时间，但在会议这么宝贵的时间里，还要去提醒一些例行性的工作，怎么看都是欠缺效率的。

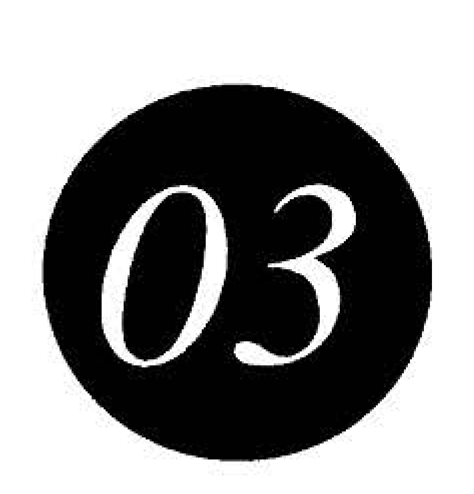
因此，公司内部尝试了各种方法，最后选择使用 YAHOO 的“提醒邮件”服务。由公司统一制作教战手册“邀约讲师守则，在第一次联络对方时，要按照规定的步骤，先从公司简介开始”，系统在每个星期一会自动发邮件给所有员工。

每当收到电子邮件，就会让员工想到“对喔，要先介绍公司”。而且仔细阅读信件内容后，也会知道该怎样介绍公司。就这样每周反复进行提醒，让员工习惯成自然，使其忘记向讲师先介绍公司的情况大幅降低。

由此可知，刚开始员工之所以没有先介绍公司，并不是他们觉得“没有介绍的必要”或是“不想介绍”，而只是单纯的“没注意到”。

也因此，要责备员工“不可以忘记”，通常不会有太大的效果。而且双方都要放很多精力在这件事上，关系也会变得不好。因此，要彻底避免这种情况发生，最重要的就是要建立一种机制，让大家不会忘记。





Leverage Time Management
模式化、格式化的庞大效果

有“时间安排”的生活就会舒适

只要“习惯”还可以提高集中力

找出不需要加班就可以完成工作的“安排”

目标不是“符合规律的生活”

越是麻烦的事、不擅长的事，越要格式化

……

有“时间安排”的生活就会舒适

在前面的章节中，我曾经提到把生活模式化，规划自己的“时间安排”，或许有人会觉得这样一来，日子就会变得很呆板无聊，而且这种听起来刻苦耐劳的要求，只会让工作变得更讨厌。

其实，这是极大的误解。

我之所以会提倡规划“时间安排”，把生活模式化，就是因为这样的模式会让人感到舒适。

以我为例，夏天早上5:00就会起床，冬天的起床时间则是6:00。因为长久以来都是这样的作息时间，所以身体已经习惯了，不用闹钟也会自动起床，而且丝毫不以为苦。起床后的第一件事，就是洗澡兼看书，接着是吃早餐，之后做……因为所有该做的事都已经确定了，头脑和身体会自动按行程表行事，没有时间做无谓的思考或一些额外的事。

另外，因为晚上都跟别人一起吃饭，所以有很多喝酒的机会，但是，由于要很早起床，所以到了晚上自然会很想睡觉。只要是了

解我的人，通常都会主动跟我说“看起来很累，早点回去吧”。

当然，有的时候难免会因为聊开了，就跟大家去放松一下，弄到半夜才回家，即使是这样，隔天早上还是会在5:30左右就醒来。当然，如果那个时候硬逼自己起床，很可能会因为睡眠不足整天都不舒服。但是，一旦纵容自己赖床，就不得不压缩洗澡和看书的时间，反而会加重自己的心理负担。

我发现晚上12:00上床睡觉对自己的身体是最好的安排，所以必须在那之前回家，而且自己的生理时钟会知道，不用特别提醒自己，就知道是时候该结束应酬回家睡觉了。

用餐也是同样的道理。如果不在7:00左右吃早餐，就会觉得全身无力，中午如果没有在11:30（稍后会再说明原因）吃饭的话，身体就会不舒服。至于晚餐，就得从晚上7:00开始。

我所谓的用餐，指的不单是把肚子填饱而已，而是要让自己放轻松、让头脑休息。这样一来，根据每天安排所形成的生活模式，也能够让头脑和身体保持该有的步调。

相反，如果每天都要去考虑“几点要起床”“几点要吃饭”“几点要出门”等等事项，根本只是时间的损失。另一方面，如果每天的睡眠时间和用餐时间都不一样，身体和心理的步调就容易被打乱，让人产生疲劳感。

再者，先不考虑那种自律性极高的人，包括我自己在内的大多数人都有惰性，所以，如果不把生活模式化，当突然某件事临时取消，时间可以空出来时，就想不到可以做什么，结果就把这些时间都花在了看没意义的电视节目上。

只要“习惯”还可以提高集中力

规划自己的时间安排，其实是有很大好处的。

这是因为通过安排，可以确定好每件事要占用的时间，在规定的时间内完成任务，就会有比较强的动机促使自己工作。因为要在限定的时间内必须达到一定的目标，就会想办法将那些不必要的事情排除，减少时间的浪费，因此时间的效能就会提高。

另外，每天的工作都必须在预定的时间开始，在预定的时间结束，要让这样的行动变成习惯，因为一旦形成习惯后，集中力就会提高，这个理论在脑部科学研究中也得到证实。

比如说，著有畅销书《海马》《过度进化的脑》等作品的东京大学研究所讲师池谷裕二曾经这么说：

所谓的例行化，也就是下意识化的意思。从学理上来说，就是由负责无意识状态记忆的脑部基础神经节（Striatum）操控。通过不断的反复，让身体自然而然记忆。因为是无意识的动作，所以不

会感到不舒服。而这种状态，比较通俗的说法就是“集中”。

池谷先生所说的“例行化”，其实跟我所讲的“格式化”“习惯化”基本上是同样的意思。

找出不需要加班就可以完成工作的"安排"

属于成年人的"时间安排"，跟学生时代不一样，就算不照着去做，也不会有人注意。所以，为了不让自己变成没有定性的人，有必要找到某种"模式"。

另一方面，就算让自己的生理时钟习惯在固定的时间睡觉和用餐，也有可能因为工作上的临时收集资料或讨论时间延长等，发生自己无法控制的突发状况。因为在预定时间内可能会做不完，就会有留下来加个班做完再走的想法。换句话说，要打乱时间安排的事随便都能抓到一大堆。

在这种时刻，我都会有一个强力管控的"关卡"，那就是晚上已经跟别人约好了共进晚餐。不管是公事还是私事，基本上跟别人约好了就是不能随便取消的。讲好在几点跟某某约了见面，就必须想尽办法在那个点之前把自己该做的工作处理完。

反过来说，如果安排了很多约会，就算觉得很麻烦也不得不配合自己所设定的时间限制。因此只要是我待在日本的时间，都会尽

可能利用晚餐时间安排约会，不但有助于生意，也算是一种自我投资，此外，还可以把这样的约会当作是“设定”的一环，逼着自己遵照“时间安排”提高时间效能。

上健身房运动也是同样的道理。对我来说，上健身房不只是为了健康、减肥、让身心得到放松，更是一种培养生意人必要的判断力和想象力的非常有效的自我投资。因此，在我现在的“时间安排”中，上午9:00到11:00，我都特别“预留”下来作为“健身时间”。

但是，有时候遇到前一天有些工作没做完，或是觉得身体懒懒的不想动的情况，就会想“今天暂停一次”。为了避免自己偷懒，我都会安排教练进行一对一的指导。不管自己多不想去，因为跟教练约好了就非去不可，所以也就不用犹豫不决浪费时间考虑要不要去。因此，这也是为了遵守“时间安排”的一种“设定”。

目标不是“符合规律的生活”

正如前面所提到的，规划“时间安排”，让生活“格式化”，绝对是件好事，但是我不希望大家误会我的意思，把“时间安排”当作是为了有所回报而进行的时间投资，再者，因此而获得的作息正常的生活也不是我追求的目标。

我在本书中所提倡的“生活格式化”，跟所谓朝九晚五的生活是不一样的。如果只是单纯的每天早上在固定时间出门，到中午就休息吃午餐，下午 5:00 下班回家，这样的安排是不会产生任何回报的。主要是因为这样的安排缺乏“成果意识”。

在本书的前言中我就提过，脑力工作的社会所要求的并不是“在工作时间内努力打拼”的工作方式，而是“同样的时间，更有效率的工作”“在相同的时间内，达成更高的成果”的工作方式。所以，说穿了就是要达到目标，也就是达到“成果”。因此，为了能完成这个目标，就必须通过俯视全局回推安排，找出阶段性的任务，并且做到确实执行，这样的“安排”就是所谓的“时间安排”。

在规划“时间安排”的时候，在每一个约定事项之间，不要用画线的方式做区分，而应该把每一个行动都用框框标示出来，这种标明方式，可以让自己意识到“在这个框框所涵盖的时间范围内，要想办法做最多的事”。

相反的，如果能有这样的意识，就算晚个 5 分钟或 10 分钟离开办公室，也不会有太大的影响。因此，从这点就可以知道，我所提倡的“时间安排”，跟约定事项的时刻表不同，而是大致的时间区分。

越是麻烦的事、不擅长的事，越要格式化

虽然有些事情我没有放在“时间安排”中，但是我会把这些事项输入我的 PDA 和 Outlook 所管理的日程表，包括“要整理桌面”“整理过期杂志”“浇花”“清理猫砂”等等琐事。换句话说，就是要把日常生活中的维护工作进行“格式化”。

比如说，看到桌上乱成一团，心里想着“不整理不行”，但是又想到“因为这个礼拜太忙，下礼拜再整理吧”等等，于是就一天一天拖下去。面临这种情况的人应该不在少数。至于整理过期杂志也是一样，因为觉得是“特别去买来的，再放一阵子吧”，结果就变得堆积如山。

因此，最好是在行程表中规定“每周五固定整理桌面”“月底要整理杂志”等等，也就是强迫自己一定要去做。这样一来，对于是不是要整理桌面、杂志要不要留下之类的事情，不用特别考虑就会自动去做。另外，这种事应该没有必要一一写在“提醒清单”里。因为这种事根本不需要考虑应该做还是不应该做，所以不会构

成任何的压力。

将麻烦的事、不擅长的事进行格式化，才是不造成压力累积的处理方式。另外，我认为应该逐条列出其他让自己觉得“讨厌”的工作项目，然后试着将每件事进行格式化。

说到这里很容易让人产生误解，所以我必须再详细说明一下。我之所以会想要把桌面整理干净，为的不是让桌面“变得美观”。因为如果是追求美，这种东西是没有止境的，只要一开始做就会没完没了。

而我的目的其实很单纯，只是希望让桌面保持整齐，至少让所有的东西都放在固定位置，不用花时间在找东西上。假设桌面上的所有东西都散落在各处，要找什么资料或文具用品，都得翻遍整个桌面，实在是很浪费时间。这种工作除了浪费时间之外，什么也得不到。

因此，要把常用的东西放在固定的地方，这样一来也不会对自己造成压力，因为习惯所以很清楚哪些东西“放在哪里”，连想的工夫都省了。我之所以愿意花时间整理环境，就是希望可以达到这种目标所做的时间投资。

因为时间太充裕，所以才会不够用

接下来，对于在一般企业工作的上班族来说，究竟该如何活用“时间安排”，我想大家应该一起来思考一下。

毕竟“时间安排”是属于个人的安排，在工作组织的环境下，有时候难免会跟团队或是客户的时间相抵触，这时就必须以团队或客户为优先考虑。比如说，有件工作无论如何必须在今天之前完成，就算自己决定每天必须在晚上 7:00 以前离开办公室，碰到这种状况，还是得留下来加班。

不过，即使有这样的情况，并不代表“时间安排对公司员工来说根本没有意义”。拥有自己的“时间安排”，就算是对那些必须听命于长官无法完全掌握自己工作时间的职场菜鸟来说，也是非常重要的。其中的原因就像我在前面章节所提到的，对于有时间压力的工作，以及没有限定时间可以慢慢做的工作，员工的集中力是截然不同的。

举个例子，就是上个礼拜的事，有个朋友告诉我“整个礼拜几

乎都没睡”，因为有一个新的企划案必须在下个礼拜提出。但是，我却告诉他，他的做法完全错误。因为他没有定出时间限制，反正做不完就熬夜，只要天亮前完成就可以，这样一来，根本不会有好的创意。因为睡眠不足和长时间的工作，导致其工作质量充其量只是交差了事。

相反的，如果能先把工作时间区分出来，自己就会依据规定的时间，仔细思考哪些是非做不可的事，因为每天只有 5 个小时可以做这件工作，所以脑袋里就会开始规划如何更有效率地利用这 5 个小时。

我们常常会脱口而出“没有时间”，但是我倒觉得反而是因为时间太多，才造成时间不够用的现象。

比如说，暑假作业。刚开始放假的时候，很多学生都会觉得反正假期还长得很，认为“什么时候做都可以”，完全不把作业放在心上，但是时光飞逝，一下子假期就过了一半。等到 8 月底，假期快结束了，才开始烦恼时间不够，就算熬夜赶工也来不及，只能哭着向爸妈求助，让自己陷入困境。假设暑假只有一个礼拜，就算作业量是同样的，只要按照计划循序渐进地做，我想也应该可以很轻松地做完。

在现实生活中，当自己还是职场菜鸟的时候，工作总是会拖到很晚，再加上老板要求自己加班的时候也不敢拒绝，因此想要让自己绝对不加班，可能不是件容易的事。但是，就算是这样，还是可以训练自己，从年轻的时候就开始学习“在有限的时间里，怎样可以达到最大的成果”“该如何努力才能加速工作的完成”等方法，

对于累积日后人生的时间资产会有很大的帮助。

日本麦当劳股份有限公司的执行长原田泳幸曾经做过以下的表示：

常加班的人，最好能检讨自己“是不是让工作变成消费时间的行动”。所谓的工作，并不是把老板交代的事情做完，而应该是在老板交付给自己的时间内达到预期的目标。

毫无瑕疵的工作 VS 80 分的工作

所谓的工作，其实没有必要完全做到 100%完美无瑕。

因为强调“标准 80 分，凭速度定输赢”的工作也不少。然而，往往大家却不会意识到时间的限制，对于这样的工作仍然把目标定在 100 分。如果以准备考试为例，就与将整本教科书背下来是同样的道理。

当然，像电影、音乐、文学作品等等讲求创意的工作，想要求加快速度或是提高效率，基本上是不可能的。不过，对于一般追求利益的生意来说，完成的品质和时间效率，必须要搭配权衡。

这里有一点是非常重要的，那就是必须搞清楚要完成的工作所要求的重点究竟是什么。到底是多花一点时间无所谓，但必须做到完美无瑕？还是只要 80 分就可以接受，重点是时效性？根据不同的要求重点，就会有不同的处理方式。

以我过去所担任的工作为例，会要求必须做到毫无瑕疵的工作就是跟 IR（Lnvestor Relation，投资人关系）有关的业务。因为

必须提供相关的企业资讯给投资者，以供他们作为投资的判断，所以不容许有任何的失误。如果数字有任何的错误，就会让投资者的信任在一夕之间完全瓦解。因此，尤其是在最后检查数字的阶段，我会安排3位员工进行交叉核对，最后再由我自己确认。

此外，在构筑“顾客的资料绝对不可以外泄”的系统时也是同样的，如果不能做到毫无瑕疵，就等于没有任何意义。当然，截止日期是非常重要的，即使到最后一分一秒，所有的判断还是必须以精确度为原则。

另一方面，有哪些工作只要80分就可以被接受，比如说新事业的开发。对于这样的工作，最重要的就是要讲求速度。如果要讲究细节的话，该做的事就会多到数不清，真要把这些事全部做完，商机早就被其他公司抢走了。

换句话说，这种状况只要做到80分就可以了，重点是要尽快开发，在最短的时间内告知周围所有的人，市场上只有抢得先机的人才是赢家。至于不足的部分或是新的服务，大多数的个案都可以在随后再做追加或更改。

再举一个日常生活中常见的例子，即电子邮件的处理方式，对于电子邮件的回复有两种情况。比如说，对重要顾客的道歉或回应客户的投诉，这种状况下的邮件回复，就会被要求必须做到毫无瑕疵。当然内容必须是正确无误的，错字或是漏字都是绝对不被允许的。虽然在当下必须立刻回应是不变的法则，却也不应该省下检查文章内容的时间。

相反，对于平时就经常联系的对象，碰到要做提案或是有事报

告的时候，错一个字或是漏掉一两个字，或是文法有点怪，只要内容够明确，对方也不会太在意。与其花时间斟酌用词，还不如早点采取行动，切实回应对方的要求才是比较好的选择。

当然这是我个人的感觉，要求做到毫无瑕疵的工作其实不会太多。普遍来说，一般的工作都要求只要做到80分就可以了，不过，相应的就会要求必须尽快完成。不管在哪一个行业工作，我想这点应该都是共通的。

让别人认为“那家伙总是很早下班”

以我自己为例，我从还是职场菜鸟的时候开始，就是那种不加班的人。如果碰到非加班不可的情况，我会先做判断，如果能收获更多的成果，我就会留下来加班；相反，如果不能有更多的成果，我就会决定早早下班回家。

为什么我会这样，那是因为我是个注意力不容易集中的人，所以我很清楚就算勉强自己加班也不会有任何意义。而且，我仔细观察过周围的前辈，他们总是在公司留到很晚，却都是在做一些浪费时间的事。

此外，留在公司加班到很晚，等到结束工作要回家的时候，一起留下来的前辈或同事往往会找大家“一块去喝一杯吧”。对于跟公司同事应酬这件事，我并不排斥，但是如果这样的聚会没办法提升工作动机，或是不能听到平常在公司不会讨论的话题，我就觉得这样的聚会是没有意义的。

而且，通常在加班后的聚会，话题大都是抱怨公司。更糟糕

的状况是，本来自己根本就没有事情要做，却只是碍于其他同事都留下来加班的状况，自己也不好意思准时下班，最后还得跟着大家一起去喝酒、聊八卦。与其这样，还不如早点下班，跟其他朋友聚餐喝酒，这样绝对可以得到更多回报。事实上，我也都是这样做的。

话虽然是这么说，但是如果总是拒绝同事的邀约，恐怕会严重影响人际关系。为了避免发生这样的状况，最好的方法就是不要给别人邀请自己的机会。换句话说，就是让自己的行程满档，在别人开口邀请之前就先离开公司。

最根本的方式，就是让公司同事对自己的印象是“那家伙总是很早下班”，这样一来，我想应该就可以每天都能顺利的准时下班。当然，为了能准时下班，大前提就是必须切实把自己的工作做好，达到该有的目标。

即使不太会自我控制的人也可以

就像前面我所提到的，如果自己想要给工作设定强制性的期限，最好的方法就是提前安排跟别人有约。

当然，我也不是说和人见面，就一定可以得到在公司内部得不到的各种好处。但是，通过与别人的交流除了可以扩展工作的领域，还可以产生一些新的想法。

不过，如果只是去参加那种所谓的跨领域联谊会或名片交换活动的话，能够得到的实质收获不会太多。我年轻的时候也曾参加过几次类似的活动，由于目标不够明确，所以结果只是拿到很多根本记不起来是谁的名片。

事实上，人脉的培养也是一种投资。如果自己想从别人那里学到些什么，前提条件是自己能提供什么给对方。相反，如果只是抱着去认识人，看看可以得到什么的态度，恐怕就只是浪费时间。

此外，说到设定强制性的期限，上课或是参加研讨会也是很好的方法。以我为例，我在进人社会后第二年，为了学习 MBA 的知

识，开始到 Globis 管理学院上课。当时的我因为还是职场菜鸟，其实还没有掌握自己的时间安排。但是，只要告诉大家自己在“上课”，就有充分的理由可以准时下班。

如果只是在心里想“等什么时候有时间再去做”，这个“什么时候”是永远也不会到来的。

对于能将自己喜欢的东西当作职业的职棒领域来说，更是如此，在球季正式开打之前，会有所谓的集训，以营造训练环境，并强制每个球员都必须进行练习。当然，这样的集训对于球队的练习有一定程度的帮助，但是如果没有集训，只是靠每个球员进行自我练习，想要从球季一开始就能够充分发挥的选手应该很少。

更何况是像我这种意志力薄弱、缺乏自制的人，很容易偷懒。所以，一定要替自己营造一个不这么做不行、不动不可以的环境。换句话说，最重要的就是要想办法自己鞭策自己。

弹性上下班也是一种方式

即使大家都说公司员工在时间上的限制很多，不过，在最近开始导入弹性上下班的制度之后，跟以前相比，员工在时间上已经自由了许多。

不过，正如我一直强调的，如果员工采取的上班模式是今天上午 11:00 上班，明天改 9:00、后天下午 1:00 才进公司，就很容易造成整个步调乱掉，无法提升工作效能。也许自认为能够有比较多的自由时间，其实只是在耗费自己的时间资产。等到自己发现问题的时候，不但成果降低，连收入也会跟着减少。

其实，弹性上下班是有好处的，比如说，早上不必因为怕迟到或赶不上电车而拔腿狂奔，也不必担心因迟到 5 分钟被上司责骂，这样一来就不会产生不必要的压力。

此外，如果有人在补习英文，觉得星期三早上的老师教得比较好，就可以选择“只有星期三是下午上班”来配合自己的“时间安排”，这也是弹性上下班的好处之一。

弹性上下班制的“自由度”，指得并不是每天随自己高兴爱几点上班就几点上班，而是强调不需要跟别人采用同样工作模式的自由。照这样的思考方式，从个人的立场来看，我想应该就是根据每个人的“时间安排”所衍生出来的“格式化”的生活。

通过“工作90分钟、休息10分钟”让头脑更灵活

就好像在学校上课一样，每堂课上完都会有一段休息时间，而成人的“时间安排”也需要有休息时间。

脑力工作不像体力工作，不会有“身体已经累的动不了”这种明确的疲惫指数，所以往往就会出现长时间的过度工作。不过，如果不休息而让头脑持续工作，就算自己想要努力工作，也会产生注意力不集中、做事精确度降低的问题。

如果想在有限的时间内收获更多的成果，就必须让头脑始终保持思路清晰的状态。因此，对于休息时间的确保，也可以算是重要的“时间投资”。

以我为例，通常是工作90分钟休息10分钟，算是一个基本的周期。一般成人的注意力，大概90分钟是一个临界点。因此，大学生一堂课是90分钟，而大学联考单一科目的时间限制也差不多是90分钟。

当然，有些人是连“90分钟都无法忍受”，也有的人是“时间

再长一点也无所谓”。因此可以根据工作的性质，或是配合每个人的注意力集中的极限，自由确定自己的工作周期。

然而，有一点很重要，就是必须建立“工作一个段落＋休息”的“格式化”。如果能够将工作和休息以同一种格式反复进行，头脑的运作也会习惯这样的周期。就算原先注意力只能集中 60 分钟的人，在经过“工作 90 分钟＋休息 10 分钟”的周期反复进行，注意力集中的时间也会逐渐增加。再者，一旦习惯这样的工作模式，在休息时间结束后，也不会觉得好像提不起劲回归工作，反而能够立刻集中精神投入下一段的工作。

开会的时间也要控制在“90分钟”内

就像前面所提到的，单一段落的长度最好是90分钟，至于工作上最应该用“单一段落”来思考的项目，应该就是开会。比如说，开会时间长达3个小时，虽然看起来工作的很辛苦，但是仔细想想，其实什么结果也没有，这种经验不在少数。假设这个会议有10个人参加，等于浪费了30个小时，是极大的损失。

以我为例，不管是开会还是跟员工讨论事情，每一次都尽量控制在90分钟（一个段落）内结束。一旦时间到了，就算还有些讨论事项还没有确定，也都会全部暂停，留待下次再讨论。

如果所有参与讨论的组员都意识到时间有限，就会专注在议题的讨论上，而不会浪费时间讲一些不相干的事。就算有人岔开话题讲一些与会议无关的事，也会因为大家都知道“讨论时间只剩多少分钟”的默契，很快就会拉回正题。

前一阵子，为了要研拟经营策略，所以跟日本财务学会的5位同仁暂时抛开所有的杂务，外出进行集中会议讨论，当时我们也是

采取90分钟一个段落的时间安排。并且根据讨论题目的重要性，随机调整讨论的时间，有些议题甚至需要两个段落才能结束。在整个集中活动里，开会讨论的时间一共10个小时，可以算是相当密集的会议讨论。

质量好的睡眠是从早上晒到太阳就起床算起

究竟能不能构筑生活的模式，关键就在于“睡眠”。我从准备大学联考的时候开始，除了对研究念书的方法有兴趣之外，对于如何才能保有良好睡眠质量也有同样的好奇心。因此我翻阅了各种书籍，尝试了许多不同的方法。接下来，要跟大家分享的就是当初学到的方法，而且我现在也还在使用。

想要保有良好的睡眠质量，有三大重点。

第一，早上晒到太阳就要起床。人体内都会有所谓“生理时钟”的周期。而太阳光正是活化生理时钟的力量。晒到太阳就可以让生理时钟去认识“早上”，也就是让自己的身体因为一天的开始而醒来。

一天有 24 个小时，但是生理时钟却被认为有 25 个小时。因此，如果过着照不到阳光的生活，就会因为这样的“时差”，而让“起床睡觉”的周期产生 1 个小时的误差。但是，如果每天早上都能晒到太阳，就能够将这 1 个小时的误差校正回来。

因此，我在晚上睡觉的时候，绝对不会把卧室的遮阳窗帘拉上，因为要让第二天一早的阳光照进房间里。如果能选择向东的卧室，效果会更好。

根据季节的不同，天亮的时间也会有所改变，我通常夏天的起床时间会比较早，而冬天的起床时间则比较晚。夏天大概是5:00左右天亮，而冬天则要到6:00左右天才会亮，至于春天和秋天则差不多是5:30。这可以说是我自己的“个人日光节约时间”。

我如果跟大家说太阳出来就要起床，可能会让人觉得“真伟大”“应该睡不好”。这可能是因为大家都把“早起”和“苦行”画上了等号。俗话说“早起的鸟儿有虫吃”，用来劝大家要早起，但是反过来说，这应该也就意味着大家都觉得“早起是很辛苦的”。

从“想要早起必须早睡”转变为“因为早起就会早睡”

说到早起，我一点也不觉得辛苦的原因是，我有足够的睡眠时间。基本上，如果是夏天，我会在晚上11:00上床睡觉，冬天则是晚上12:00，以现代的标准来看，算是“早睡”。不过，我从来没有晚上睡不着，早上也从不赖床。

看到我的生活模式，应该会有很多人的反应是“那么早会睡不着”，因此，对于有这种担忧的人，我建议可以换个角度思考。

的确，因为早上要早起所以晚上就非得早睡，越是这样想的人，越会觉得压力很大。想得越多就越容易睡不着，还有，如果要早睡就得牺牲晚上的休闲时间……应该也会因为这样感觉到有精神压力。

碰到这种时候，我建议最好能换个想法“不管晚上要做什么，早上就是要早起”。刚开始，或许会因为睡眠不足而觉得有些辛苦，但是，要让自己保持晚上不管几点睡早上都要早起的生活模式，这

样一来，晚上自然很早就会想睡觉。配合这样的生理改变，自然可以养成早起早睡的生活习惯。

换句话说，我所建议的思考角度，想要早起，不是要“早睡早起”而是“早起早睡”。

闹钟对脑是不好的

当然，即使是出差的时候也要采取同样的生活步调。我出差住饭店的时候，睡觉前一定会把窗帘拉开。这样一来，就跟在自己家里一样，早上当太阳光照进房间，自己自然而然就会醒了。

一般来说，饭店的房间都会用不透光的窗帘，让阳光照不进来，这就导致即使已经天亮了，自己也浑然不觉。如果担心房间里的一举一动会被外面看见的话，可以利用蕾丝的窗帘挡住外面的视线，不要把不透光的窗帘整个拉起来，要想办法让阳光至少可以照到枕头。

即使到海外出差，我也采取同样的做法，尤其是去有时差的国家，特别有效。就我自己来说，要解决时差的问题，我通常一上飞机就会把手表调成目的地的时间。这样一来，从在飞机上就已经开始根据当地的时间生活，如果当地已经是深夜，我就会跟着一起睡觉，相反，如果是白天，就算机舱内灯光全暗，我也会醒着利用位置上的照明灯看书或做事情。

经过十几个小时的调整，等飞机到达目的地时，我的生理时钟已经适应了当地的时间。再加上在住宿的饭店里把窗帘拉开，让自己晒到太阳就起床，就算是第二天，也不会觉得有时差问题。

因为自己的生理时钟是晒到太阳就起床，所以不管到哪里都不会打乱原本的步调，可以很快调适自己适应当地的作息时间。

另外，我早上从来不用闹钟。当然，有时候碰到要搭早班飞机，担心自己“那么早绝对起不来”，也会为了以防万一会调好闹钟，但是每当遇到这种情况，我都会在闹钟响的前几分钟自动醒来。这是因为在睡觉前就已经意识到“几点前要起来”，所以自己的生理时钟已经调整好几点要起床。

老实说，被闹钟铃声叫醒起床，应该是件不太开心的事。而且，除了不开心之外，对身体也有不好的影响，畅销书作家吉田医生就曾经说过，通过闹钟的刺激叫醒自己，似乎不是“脑部所希望的起床方式”。（注：Takayoshi Yoshida，本名吉田隆嘉，日本首位挑战 NHK 播报员、医师、众议院议员公设秘书，在三个完全不同的领域取得成功。人生的目标是挑战一切。）

换句话说，因为闹钟的声音会根据不同的设定在毫无预兆的状况下响起，快速把脑部唤醒，给脑部的神经细胞和血管都会造成很大的压力。

吉田医生也认为“早上，当太阳出来天空变亮了，身体自然而然就醒了”，他试图说明这才是人类与生俱来的起床方法，并推荐大家“利用光的刺激叫醒自己”。

充分利用“早上9:00以前”的方法会改变人生

前一阵子，我因为工作的关系到美国出差，发现一件让我非常惊讶的事。到美国我还是一样早上5:30起床去饭店的健身房运动，却发现健身房几乎客满。反观在日本的健身房，这个时段根本还没开始营业。

直到最近，日本才开始有人倡导利用“早上9:00以前”的重要性，但是，对美国的商业人士来说，利用早上上班前的时间去健身或进行早餐会报，已经是很普遍的生活模式。直到看了清晨5:30就客满的健身房，我才真正相信美国人的爆发力是不同寻常的。

反过来说，日本大部分人早上都是匆匆忙忙地吃早餐、淋浴、准备出门上班。但是，早上正是得到充分休息的头脑最活跃的时段，把这样的精华时段拿来做这些事，对身体来说真的是件很浪费的事。

因此，在“早上9:00以前”的这段时间，可以像我一样用来看书，再者，因为不会有电话的打扰，所以也可以用来处理需要集

中注意力的工作。也可以用来锻炼身体，有助于头脑清醒，让自己整天都充满活力。就算只是去散步呼吸早晨的新鲜空气，也能让自己耳目一新。

另一方面，如果能够活用“早上9:00以前”这段时间，晚上自然就可以早点结束工作。这样一来，像是要跟朋友见面拓展人际关系这种“晚上5:00以后”“晚上7:00以后”才能做的事，也可以提早进行，更可以灵活地运用晚上的时间。

我不是夸大其词，每天早上早个一两个小时起床，真的可以改变自己的人生，因为这样的“时间投资”可以衍生出极大的资产。

“15分钟的午休”会改变下午的工作表现

要保证良好睡眠质量的第二个重点，就是找时间睡个午觉。

早上因为晒到太阳而起床，然后全力以赴专注在工作上，差不多到中午时体力就会开始衰退，觉得想睡觉。这时，不应该勉强自己继续工作，而是要让自己休息一下。拿我自己来说，为了让下午有体力工作，我每天中午一定会休息一下。

对于午休，最近开始有很多的报道，让大家了解午休的重要性。比如说，医师和彦曾经这么表示：

如果能够有适度的午休，不但可以提高下午的工作效率，也可以让自己工作得很开心。然而有一点很重要，因为是适度的午休，因此时间不需要太长，大概是15分钟到30分钟左右就足够了。如果午休的时间超过30分钟，可能就会变得睡太熟，这样一来，从张开眼睛到真正醒来恢复正常的工作效率，可能需要花很长的时间。

我的午睡时间大概是15分钟。其实，所谓的午睡，其实只是坐在椅子上闭目养神，帮助自己消除睡意，让头脑变得更清醒。虽然说睡个午觉可以让头脑更清醒，但是如果睡太久反而会让身体进入睡眠状态，等到下午开始上班时，反而不能马上进入工作状态。所以，如果只睡15分钟就不会发生这样的事。

另外，休息的时间点也很重要，最理想的时间点是在吃完饭之后。因为那时血液循环都集中在胃部，所以会很想睡觉，而在这种状况下也特别容易入睡。反过来说，最糟糕的时间点是在下午3:00以后，因为3:00以后睡午觉会使体内的生理时钟发生紊乱，容易导致晚上睡不着。

此外，为了不要让自己睡太久，在睡觉前我一定会设置好闹钟，定时15分钟。这样一来，就不用担心会睡过头，可以安心入睡。我在前面曾提到，早上最好不要用闹钟，因为会让人觉得不舒服。但是只有15分钟的午休时间，原本就睡的不是很深，所以就算被闹钟叫醒，也不会觉得是被迫醒来，也不会觉得不舒服。

如果要说的再详细一点，午睡前喝一杯咖啡会更有效。因为咖啡因通常会在喝完30分钟后起作用，因此，在午睡前喝一杯咖啡，等到醒来的时候，咖啡因刚好可以发挥作用，让自己的头脑更加清醒。

换句话说，午餐结束来杯咖啡，喝完之后就可以在办公桌前甚至是咖啡厅闭目养神15分钟。即使是一般的上班族，只要这样在每天的时间安排里预留15分钟，下午的工作效率就会发生巨大的改变。

周末也跟平常一样在同一时间起床

保有良好睡眠质量的第三个重点，就是在周末也不改变作息模式。

如果从星期一到星期五努力工作，好不容易到了周末，大部分上班族一定会想要好好休息，这样的心态是可以理解的。因为想到下个礼拜又有一堆事情要处理，有不少人会想利用周末养精蓄锐。但是，人的身体是不可能累积睡眠的，因此就算早上赖床，也不会有任何效果。换句话说，周末早上赖床，不但没有任何效果，反而会有很大的坏处。

其中，最大的问题就是会造成生理时钟的节奏紊乱。一旦生理时钟被破坏，是没办法马上恢复的。当然，这就会造成星期一早上爬不起来，甚至一整天都显得浑浑噩噩没有精神。

我在刚进入社会还是上班族的时候，周末也都是睡到中午才起来。但是，不管睡多久都觉得睡不够，头脑也无法变清醒。我那时以为是没睡饱，就回去继续睡，结果却是越睡越累。当然，这种情

况延续到星期一只会变得更惨。

因为有这样的经验，所以我在周末也跟平常一样在同一个时间点起床，像平常一样活动筋骨，不知道为什么，觉得身体特别轻松。到了星期一，也不会觉得有什么不舒服。这时候，我才发现对身体来说，最重要的不是睡眠时间的长短、而是所谓的步调。

前面介绍过的吉田医生，也曾经这么表示过：

早上赖床，在当时或许会觉得很舒服，但是很快就必须付出很大的代价。周末早上赖床，造成生理时钟的节奏失调，因此等到星期一早上要爬起来去上班或上学时，就会觉得非常痛苦。很多人把这种情况称之为“星期一症候群”，但是很少有人在星期一结束前就恢复正常。

因为周末两天过度破坏生理时钟的节奏，想要靠星期一一天就完全恢复到原来的步调，有相当大的困难。有些比较严重的情况，有可能要花四天时间才能恢复。碰到这种情况，真正能依照原先的作息安排过生活的日子只有星期五一天，等于一整个礼拜都浪费掉了。

也就是说，即使心里认为“睡觉是周末最大的享受”的人，也应该至少试一次在周末的早晨也跟平常一样在相同的时间起床。当然，如果平常真的过度工作太过劳累可以另当别论，但是最多多睡 1 个小时就可以了。只要这样做点小小的改变，就可以让身体变得很好，而且可以很轻松的迎接星期一的到来，不会再有“星期一症候群”。

需要背诵的作业最好安排在睡觉前温习

如果要说跟睡眠有关的事，需要死背的功课最好安排在睡觉前，效果很好。

这是因为记忆和睡眠有密切的关系。在睡觉的时候，脑部会整理白天醒着的时候所吸收到的资讯，让该记得的资讯都留在脑袋里。

特别是睡觉前吸收的资讯，大家都认为头脑会自动判断这些资料是重要的，所以脑细胞的活动会变得很强烈，将这些资讯都留在记忆里。

因此，我在准备考试的时候，尤其是需要大量记忆的部分，都会留到睡觉前 1 个小时再温习。

对于在睡觉前背诵的部分，到第二天早上起来，要检查自己究竟还记得多少，如果有遗忘的部分，就当场再背一次。等到了晚上，要再复习一次，同时还要吸收别的新知识。反复进行这样的行为模式，经过几天的练习，就可以完全记住要记的内容。

反之，我也曾经利用早上的时间进行背诵的练习，但是可能因

为白天会接触到各种各样的资讯，因此背的东西到晚上大部分就已经遗忘了。所以，我觉得还是在晚上进行背诵→睡觉→早上再复习，这样的温习模式才是最有效的。

需要说明的是，晚上睡觉前背诵的作业，往往会出现在梦境中。就像当天印象最深刻的事会出现在梦中一样，我想很多人应该都有这样的经验，这应该就是所谓的日有所思夜有所梦，应该也跟大家所说的脑部会在睡梦中整理吸收到的资讯有很大关系。

睡前背诵的东西出现在梦中，也可以算是在梦中进行温习功课的动作，有“一石二鸟”的效果。这也是我决定把要背诵的作业安排在睡觉前的理由之一。

事先规划放假日“不做的事”

虽然我说过希望大家周末的早晨也能跟平常一样在相同的时间起床，但是假日毕竟是假日，还是要过假日的生活。以我为例，相对于平日我所决定的“要做的事”，在假日我则会决定“不做的事”。只要有这样的意识，就可以很清楚地知道每个礼拜哪天该做什么哪天不做什么，也可以让自己重新充电再出发。

假日“不做的事”就是“工作”。举个具体的例子来说，像是跟别人约了谈事情、和员工开会等等，如果是不能依照自己的情况更改的约定，都不要安排在假日。假日就应该是跟家人一起度过、一起做家事、一起去买东西等等，配合家人的时间进行时间的调整。因此，我不会在假日去办公室。

不管是看书还是写文章，都可以由自己决定开始或结束，因此，我会在假日多安排一点时间做这些事。如果要从商业的角度来看，这些事好像也不能说完全跟“工作”无关，但是对我来说，与其说这些是“工作”倒不如说是“自我投资”。

我在前面的章节中也曾经说过，脑力工作和体力工作不同，一旦开始就没有做完的一天。就如同是加班一样，如果心里想的是“平常时间的工作没做完，就只好放假日去加班赶完”，就容易得过且过，是不可能提高工作效率的。

所以，决定休假日“不做的事”，也就是替自己定出限制，换句话说，等于是提高平日工作效能的一种方法。





Leverage Time Management
“用最少的付出获得最多成果”的哲学

我的座右铭“Doing More With Less”

开始考虑如何用1/10的时间就完成工作

“委托他人”是提高效率的根本之道

优秀人才会遇到瓶颈的理由

是否找到了自己成功的关键因素(KSF)

……

我的座右铭“Doing More With Less”

说起来可能有点老套，不过我的座右铭是“Doing More With Less”，翻成中文就是“用最少的付出获得最多成果”的意思。而本书的中心思想“将杠杆理论套用于时间”，其实也就是“用最少的付出获得最多成果”的精神。

而且，我不只是讲给自己听，我还会写下来贴在我常常经过的地方。包括电脑的显示器和家里的书桌前，连名片夹里也会放一张。就连我自己写的书，我也会放一张在封套内页。

然后，每当我看到写着这句话的纸条，就会扪心自问“我真的有效地运用时间了吗?”“没有在什么地方浪费时间吗?”。因为不管设定了多么崇高的目标，如果不能时常确认、随时提醒自己，任何人都会很快就把目标抛在脑后。

事实上，会这样随时提醒自己的人，不是只有我一个。比如说，和民食品企业的社长渡边美树就曾经这么说过：

我随身会带的东西除了记事本之外还有一张卡片，上面写着“2003年要达到3000家分店”“农业部分的营业额要达到1000亿日元”等目标。对于这些卡片，我每天至少会看两遍。

开始考虑如何用 1/10 的时间就完成工作

为了要实践“用最少的付出获得最多的成果”，最重要的是要有惊人的想法。比如说，要去思考可不可以只花费一半的时间、1/10 的时间就把现在手边的工作做完。

当然，任何小的改变都可以积少成多，从节省 5 分钟、10 分钟的工作时间开始，慢慢积少成多，这样的累积方法很重要。但是，这样的改变只会延长现状，无法产生决定性的变化。

反过来说，“缩短成 1/10 的时间”的做法，如果不是从根本上进行彻底地改变，说的再明确一点，如果不能断然放弃某些部分，是绝对不可能做到的。因此，在目前已经习惯的工作方式中，要找出什么事是该舍弃的，需要相当坚定的选择力和决断力。

然后就这样不断地追求极限，当这些效果完全发挥的时候，自然会引起惊人的变化，最终是可以收获突破性的成果的。

管理学大师彼得·杜拉克曾经针对“放弃不做”的重要性，做了下列说明：

如果发现这些工作根本没有必要做，或者只是浪费时间的工作，就必须要学习放弃不做。换句话说，就是要去检查所有的工作，思考如果那些事没有做，会产生怎样的后果。如果答案是不会有任何影响，那就表示那件事是应该放弃的事。

“委托他人”是提高效率的根本之道

如果能把原来的时间缩短成1/10，就可以收获10倍甚至更多的成果……

也许会有人觉得怎么可能有这么好的事。但是，在现实生活中很多人都有过这样的经验。

以公司员工来说，累积的经验越多，职位也就会越高，进而开始担任管理职务。这样一来，就可以把手边的工作交给下属去做，自己只负责管理，就可以得到同样的成果。再者，升职之后收入自然也会提高。

另外，如果下属很优秀，自己什么都不用做，就可以得到更大的收获，也可以借此平步青云，年收入也可以直线上升。

管理阶层也是同样的。如果原本是由总经理独撑大局的公司，总经理不但要充当企划、业务、还要兼任会计，当公司员工人数增加到10个人的时候，总经理的“实际”工作时间就会变成原来的1/10，然而成果却应该会变成原来的数十倍、甚至是数百倍。

这里的关键点在于“委托别人”。也就是说，“不做无谓的事”，再加上“不要自己做”，这两项要素对于缩短时间提升成果来说，是非常重要的。

优秀人才会遇到瓶颈的理由

会遇到挫折的人，一般情况下往往是被认为很优秀的人，也就是有能力的人。我想这主要是因为，这样的人不管什么事都可以自己做，所以他们不想把事情委托给别人。

有能力是件好事，但是如果什么事都揽在自己身上，不管能力有多强，都会让工作效率降低。另外，也许自己的表现和薪水会有相当程度的提升，但最终会遇到瓶颈，再不然就是让自己陷入工作时间永远不会减少的窘境。换句话说，越是优秀的人，才越应该有勇气找出“不要自己做的事”。

特别是所谓的高级经理人，似乎还是有不少人认为“全部都必须自己做”。因为把事情交代给下属去做会觉得不安，所以事必躬亲，就连很细微的事项都要加以指示自己才能放心。然而事实上，就算总经理一个礼拜不在公司，公司还是照常运作，不会有任何影响。

此外，在我所认识的人当中，有些人真的会让人觉得“这家伙

真的做得很好"，但是他们却不一定都是能力很好的人。我自己也不算是能力太好的人，但是我很清楚哪些事情是我不会的、哪些是我不擅长的，所以我会把这些事情交给别人去做。或者应该说，不得不委托给别人做。反过来说，自己则专心在擅长的项目上。这样一来，就会产生所谓的"选择和集中"的正面效果。

是否找到了自己成功的关键因素（KSF）

经营策略常用的词 KSF（Key Success Factor），也就是所谓的在业界或是事业上掌握成功的关键因素。因此，筛选“不做的事”的能力，要解释成“找到成功的关键因素”的力量应该也是说得通的。

因为脑力工作的社会的评价标准并不是工作时间，而是成果，所以即使是属于个人层级的工作，也都会强烈要求必须拥有找到成功的关键因素的能力。

举例来说，在大学联考中，会出现学校功课很好的“优等生”名落孙山的现象，相反，几乎不怎么念书的学生反而能金榜题名。这中间的差别就在于他们是否能找到成功的关键因素。

换句话说，考试的 KSF 的第一条，就是“以前的考题”。

前面我在谈参加葡萄酒顾问资格认定考试时曾经讲过，要准备考试，首先要分析以前的考题，尽可能缩小准备的范围，这才是金榜题名的不二法则。然而，认真念书的学生往往会要求自己把教科

书背得滚瓜烂熟，此外，还会觉得“虽然自己是文科，但是也许有一天会用到理科，所以也该准备一下物理”等等。就这样把宝贵的时间花在跟考试无关的事情上，结果，每件事都无法持续，最后只落得失败的下场。

准备考试的另一项 KSF 是——“低空飞过，考上即可”。想要通过考试，不一定要拿满分。只要答对六成或七成，总之只要能达到最低录取标准就可以了，因为重点是要通过考试，而不是取得满分。

在以前的考题当中，偶尔也会看到一些只出现过一次的题目，或是压箱底的超难题。因此难免会担心这些题目再出现，从而把重心都放在这些题目上，最后把所有的时间都耗在这些考题上。这就是我所谓追求满分的准备方式。这样的方式对于通过考试来说，是不必要的。

当然，真正参加考试的时候，一定会碰到一些从来没见过的难题。这时候最重要的是要把这些考题当作“放弃题”，全力以付在那些自己会的问题上，确保每一道题都回答正确，这才是通过考试的不二法则。相反，越是想追求完美的人，对于不能把所有题目都解开会感到焦虑，最后反而会名落孙山。

即使是做生意也有“以前的考题”和“低空飞过”

换句话说，“以前的考题”“低空飞过”考上即可也可以用来当作做生意成功的关键因素。

做生意的以前的考题，其实就是过去创业者的成功经验和失败的教训，或者是上司、前辈的工作方式。相较于自己必须什么都从零开始思索，如果能将这些当作自己的参考，绝对可以在比较的短时间内找到成功的指标。

另外，并不是所有的工作都要求必须达到100%毫无瑕疵。事实上，大多数工作都是只要80分就可以被接受。如果是这样的话，与其花许多时间追求100%毫无瑕疵的工作，还不如多做一些只要80分就可以被接受的工作。

想要找到做生意的以前的考题，其实是有很多教科书的，这就是坊间贩卖的“商业书籍”。我之前写过一本《杠杆阅读术》，就是专门解说提升阅读商业书籍效益的书。

在书中我以自己的经验为例，告诉读者究竟该看什么样的商业

书以及该如何决定每本书的哪一部分值得阅读。最初，我所指的书大部分是指商业书，因此我的出发点不是所谓的“读书”，而是从“投资”的观点来找出最合适的阅读方式，我是在意识到成功的关键因素的情况下，完成《杠杆阅读术》的。

为什么非得立即做出决定

简单来说，先把不必做的事丢到一边，然后，把自己不做也没关系的事委托给别人去做，最后留下的就是重要的工作，这样的过程就是“做出决定”。尤其是对于高级经理人来说，做决定才是他们唯一需要做的重大工作。

以我自己的例子来说，不管是对于往来客户的询问还是下属的咨询，我的座右铭是“立即做出回应”。

不管是在什么样的场合，如果不能在第一时间做出决定就会变得没有意义。比如说，在被要求立即做出判断的时候，其实跟回答的内容毫无关系，只是如果无法立即作出回答，就只会让状况变得更糟。

环顾我周围的经营者，遇到重要的场合，大家都会非常快速地下判断。即使是面对高风险，一旦做不好就会失败的案子也一样。这是因为他们都了解，犹豫不决所造成的时间损失会更大。

然而，虽说要立即做出决定，但并不是说要马上付诸行动。

当然这不包括作出决定后却只是拖延不付诸行动的情况。如果是这样的状况，那就只是在浪费时间罢了。

但是，付诸行动是需要按部就班进行的。如果立即作出决定，确定目标之后，就必须用最短的时间找到达到目标的最短途径。因为，这是关系到将来回报的时间投资，所以绝对不是无谓的浪费时间。

参考那些成功人士的经验，可以发现大多数的成功者花在做决定上的时间都很短，而且会精心规划采取行动的步骤。当然，也有些人会觉得“先做再说”，但是如果一开始没有想好全盘的计划，就必须承担日后要重头来过的风险。

最糟糕的是在资讯不充足的情况下犹豫不决

为什么成功人士可以立即做出决定？当然是因为他们在事前收集了各种各样的情报。除了他们本身所具有的专业管理知识之外，还有许多数据资料和往来于客户内部的情报。反过来说，时常要吸收新的资讯，让自己随时拥有可以立即做出决定的判断力，这才能称得上是成功的管理者。

如果在被要求当场做出决定，而自己却无法作出判断的时候，而且自己知道这是由资料收集不足所造成的，那么就应该立即做出“在这个场合不做判断”的决定。如果什么都不做，只是让这种资讯不足的状况僵持，是绝对不会有好的结论产生的。

比如说，突然有家公司来挖墙脚。对方提出条件“来我公司的话，薪水可以大幅提高”。但是如果对那家公司或那个行业的情况完全不了解，就不可能立即做出决定。

碰到这样的情况，最好的应对方式就是当场不做回复，先收集相关资料再做决定。如果邀约是来自不同的行业，就必须先搞清楚

这个行业究竟有没有前途，还有这家公司在所属的行业究竟占有怎样的地位等信息，这绝对是自己在下判断时必须要考虑的。

在所有必须的情报都收集完成之后，就可以根据这些资料立即做出判断。做判断的时间只要一天就足够了，如果要犹豫一个礼拜的话，就是浪费时间。因为即使犹豫一个礼拜，状况也不会改变。

这就跟买东西的时候一样。比如说，如果公司要购买新软件，就有必要收集多种类似的商品，进行检测比较。花时间进行产品比较是很重要的，但是最后如果花很多时间在做决定上就是浪费时间。

分析为什么下判断会花很多时间

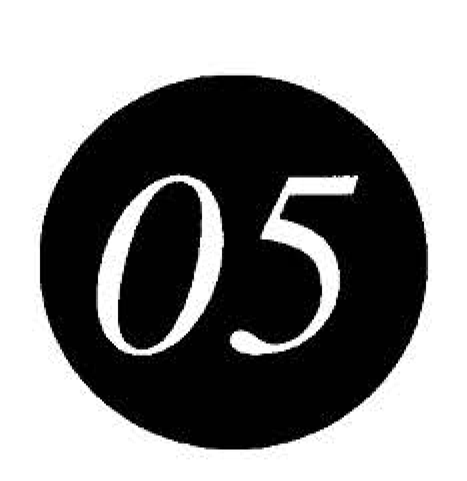
一般来说，只要收集到足够的情报，就可以缩短做决定的时间。如果做不到这一点，就表示在根本上还没有找到明确的目标。

以前面所举的挖墙脚为例，如果没有找到“自己的人生希望可以做到这样”的明确目标，就无法判断究竟要收集怎样的资料。

另外，要购买软件的时候，如果不知道为什么需要这些软件，就算把市面上所有的软件资讯都收集到手，也还是不知道应该买哪种。

当然，有些情况是因为“害怕”失败的感情因素导致无法下判断。

不管是哪种情况，对于自己需要花很多时间才能下决定的人来说，为什么迟迟无法下判断，而且不够果断，都有必要好好分析其中的原因。



Leverage Time Management

提高时间使用的“积少成多”技术

以成果为前提的“积少成多”效果

即使是一本10000日元的杂志也不必整本读完

最好的整理名片方式就是“丢掉”

比笔记型电脑更方便的“手机邮件”

不要在节目播出时观看节目

……



以成果为前提的“积少成多”效果

在接下来这个章节中，我想介绍一些提高时间效能的方法，而且是在日常生活中立即可以实际运用的技巧。

我在本书一开始就曾经提到过，如果只知道一些可以缩短 5 分钟、10 分钟工作时间的技巧，是不可能达到太大效果的。虽然话是这么说，不过这种“积少成多”的效果还是不容忽视。

然而，这里要介绍的不是单纯缩短时间的“节约”，而是所谓的“投资”，也就是以增加“时间资产”提高成果为前提的技巧。希望各位读者一定要先有这样的认知，再继续阅读本书所介绍的技巧。

即使是一本 10000 日元的杂志也不必整本读完

首先，要给大家介绍的是看杂志的方法。

就如同我在《杠杆阅读术》中所写的，杂志对我来说跟书籍一样，都是我重要的情报来源。举例来说，我从很久以前就开始订阅《日经商业》。因为这本杂志很厚，要读完所有的内容往往要花费很多时间。

既然花钱去买杂志，当然就应该要物尽其用，要把全部的内容都看过才算物有所值，我想应该有人是这样想的。但是，杂志里多少会有些内容是跟自己一点关系也没有的。如果连那些文章也一起看完的话，我认为对自己来说反而是时间和体力上的一种浪费。以我自己的经验为例，有几期我会阅读数十页，不过也有几期我只看几页而已。

金钱是可以储存也可以再赚的，然而时间却是无法挽回的。假设花 1000 日元买了一本杂志，因为觉得很贵，所以把整本杂志从第一页看到最后一页，但是却要耗时 2 个小时。相反，如果只看重

要的部分，差不多10分钟就可以看完。省下来的1小时50分钟，是1000日元买不到的。就算是一本10000日元的杂志，也是同样的道理。

但是，这样的阅读方式有前提条件，就是必须要有能力去筛选哪些内容对自己是必要的。特别是杂志，报道的主题不像书本那么精确，所以必须要懂得如何挑选有阅读价值的文章。

从我个人来说，我会先从目录着手，然后翻阅整本杂志，首先把所有的大标题和副标题浏览一遍。在这样的过程中，把自己有兴趣的页面折角做记号，或是干脆就把那页撕下来。这样翻完一本杂志大概只要几分钟吧。

接着，就趁空闲时间再来阅读自己觉得有意思的文章。

这是因为在日常生活中一定会有空闲时间。除了搭电车、计程车的交通时间之外，还有跟朋友约了见面对方晚到时等待的时间，这样的情况也是常有的。因为这些零碎的时间随时会有，所以最好把想看的文章随身携带，即使是很短的时间也可以善加利用不会浪费。换句话说，就算没有刻意挪出时间，只要利用这些时间就足够看完想看的杂志内容。

看报纸也是一样。我订有日本经济新闻和朝日新闻，当然我也不会把整份报纸都看完。同样是先大致翻过，只针对自己想看的部分详细阅读。

简单来说，看完的杂志，只要把重要的部分撕下来或是做笔记之后，就可以毫不犹豫地丢到垃圾桶。不过，尽管我说看完之后就可以立刻丢掉，但是光我自己订阅的杂志就有好几种，即使我尽量

做到看完就丢，还是免不了满桌子堆得都是杂志。因此，就像我在前面章节所提到的那样，在每周的记事簿中固定安排一天，进行杂志整理回收。

包括那些打算阅读而随手撕下来的杂志内页，我也会按照粗略的类别区分，再利用透明的 L 型档案夹加以整理。基本上，利用零碎的空闲时间阅读完就会丢掉。至于重要的信息，我会简单地做个笔记，不过，我不会将那些杂志内页整理存档。

最好的整理名片方式就是“丢掉”

不仅是针对杂志，我个人认为最好的整理方式就是“丢弃”。

因为对我来说，进行整理或是清扫的目的，就是要想办法避免“找东西造成的时间浪费”。在堆积如山的资料中寻找或是在抽屉里翻找等，总之，需要“找东西”，就是因为有重要的东西被混在一堆不要的东西里面。对于这种状况，最好的解决方法就是把不要的东西丢掉。而且，“丢”东西是不用花时间的。

因此，我从来不整理名片，最好的处理方式就是“丢掉”。

正如我前面所提到的，每天中午、晚上都会跟不同的人碰面，再加上其他应酬的场合，因此总是有拿不完的名片。以前我都是用 Rolodex 的旋转式名片架来分类整理拿到的名片，但是因为名片太多要做分类真的很麻烦，再加上名片架可以容纳的数量有限，所以我很快就放弃了这种分类整理的工作。

现在，我则是把拿到的名片全堆在桌子上，依照不同的类别，粗略地分为金融相关、工作相关、媒体相关、朋友、餐厅的名片等

等，然后各自堆成一沓。等到堆的像座小山的时候，就当作可回收垃圾处理掉。这样说可能有点失礼，我的处理原则是，当我看到那张名片时，如果没办法想起那个人的长相，那张名片就没有留下来的必要。

当然，在我丢掉的那些名片中，一定会夹杂一些重要人士的名片，不过，如果真的是很重要的人，我相信一定会在其他地方再见面。再者，如果对方也觉得我很重要的话，应该会主动跟我联络才对。事实上，我采取这种处理方式已经有很长一段时间了，而且从来没有造成任何不好的结果。

比笔记型电脑更方便的“手机邮件”

出门在外的零碎时间，除了可以用来阅读想看的杂志外，最常做的就是查收电子邮件。正因为如此，我要跟大家推荐“手机邮件 Remotemail”的服务，就是用手机查收传到电子邮箱的邮件。

以我自己为例，虽然我出门的时候多半会带着我的 Notebook，但是电脑开机很花时间，而且也不是在所有的地方都有那么大的空间可以让我随时打开电脑。

在日本，“手机邮件”是由 forfun 公司最早开始提供的服务，使用者不需要开电脑，就可以利用手机的设定去查收电子邮件。每个月的费用是 201 日元。

我想应该有很多人会把发到电子邮箱的邮件转发到自己的手机里。这两者最大的差异在于，直接用手机联结到服务器，可以先浏览所有邮件的标题，然后再针对自己想要看的邮件进行接收就可以了。此外，因为用的就是电脑设定的邮箱，所以不管是回信还是发送邮件都很方便，而且连附件内容也可以一目了然。

尤其是那些为了能随时查看电子邮件而背着 Notebook 四处跑的人，这样的服务绝对可以满足其所需。因此，就算是整天都必须在外面无法进办公室的日子，也不用为了查看电子邮件而特地跑回办公室。

原来我以为这种服务大家应该都知道，不需要在这里花时间说明，但是当我跟朋友提起这种服务时，才发现好像有很多人并不清楚手机可以提供这种服务，所以就利用一点篇幅给大家介绍一下。至于详细的使用方法和申请需知，只要上网输入“手机邮件”的关键字，马上就可以找到各种资料。

不要在节目播出时观看节目

对于现代人来说，电视是生活中的必备品，但是对于电视的评价其实蛮两极的。有人认为电视是投资效率很高的工具，当然也有人不以为然。

基本上，我不会在电视节目播出的时候观看该节目。具体来说，有几个节目是我一定要看的，但是我通常都是先预录，然后把不需要看的阶段直接跳掉，再用 1.5 倍的播放速度观看。

比如说，因为要掌握市场消息，所以我每天早上一定会看东京电视台的“News Morning Satellite”。但是在 1 个小时的节目中，一定有我不感兴趣的话题或资讯。另外，还有广告时间。

虽然我心里想着只要看自己想看的部分，但是电视这种东西，只要开着，就会让人不知不觉地坐在那儿一直看。就算同时还可以做其他事，但是想到大清早是头脑最清醒的时候，将整整 1 个小时用来看电视，怎么想都是不划算的。相反，如果先把节目录下来，在看录制的节目的时候，就可以选择自己感兴趣的部分用 1.5 倍的

速度播放，大概 10 分钟左右就可以看完了。这样一来，早上就多出来 50 分钟宝贵的时间资产。

另一方面，我绝对不看电视剧类的节目。当然，如果是引起广泛讨论的连续剧，为了不跟社会脱节，我还是会录下来，大概看一下知道内容就行了。

其实我并不是讨厌看电视剧类的节目，只是连续剧这种东西，一旦看了就得一直看下去，没办法选择自己想看的部分，所花费的时间可不容小觑。如果是很有趣的内容，那更不得了。说的更正确一点，我知道自己是个意志力不够坚定的人，所以最好还是少接触那种让自己无法抗拒的东西。

我个人觉得电视是相当有用的媒体，所有的情报都是经过整理的，再加上用视觉的表现方式呈现，让观众可以在最短的时间里知道该知道的内容，我认为这是最合适的方式。举例来说，有关经济方面的信息，一般书籍或是报纸所写的内容都比较艰涩难懂，但是透过电视的解说，就变得浅显易懂。

然而，电视最大的缺点在于播放时间是固定的，所以观众只能被动的接受。换句话说，在电视节目播出的时候收看节目，就是所谓的"被动式观看"。

但是，如果能利用录影机把节目先录下来，然后根据自己的需要选择要看的部分，自己就可以掌控时间，也就可以把情况转变成"主动式观看"。

换句话说，如同用我强调的如何提升阅读效益的"杠杆阅读术"的方法论套用，也可以归纳出一套"杠杆看电视术"。

务必阅读使用手册

随着科技的进步，包括移动电话、数码相机、MP3 等产品，已经是我们生活中不可缺少的工具。然而，每种机器都会有使用说明。

我想一定有很多人觉得花时间去看这些使用手册根本是在浪费时间。但是，我个人的习惯是，在买了这些设备之后，一定会详细阅读使用手册。就算只是换手机，我也会把新手机的使用手册从头到尾看一遍。应该有人会问，为什么要做这种“麻烦的事”?

很简单，第一点，我要知道它究竟有哪些功能，如果明明有的功能我却不知道使用，那我花的钱就等于是丢到了水里。另外，从时间资产的观点来看，我认为也是一种损失。

比如说，手机的重拨功能。就算不去看使用手册，大家也都用的理所当然。假设，如果这种重拨的功能不看使用手册就不会用的话，大家会怎么办。那就会变成每次打电话的时候，都要多花好几个步骤去找到对方的电话，再拨给对方。跟知道如何使用的人相比，这些无谓的步骤就会变成很大的时间负债。

当然，举这样的例子是有点夸张，但是，因为使用者不知道怎么用而造成时间损失的例子，其实是有很多的。

我一定会阅读使用手册的第二个原因是，如果在使用过程中发现自己不会用的功能，再回头去找使用手册，说真的，那才是更麻烦的事。

因为马上就想使用那个功能，但是却不得不照着使用手册上的步骤操作，那反而会变成一种压力。此外，如果这些商品买回来放了一阵子才想起来找使用手册，就不得不去回想究竟把使用手册塞到哪个角落了，光是要找到使用手册，就不知道要花多少时间。

换句话说，如果没有先阅读使用手册，在使用的过程中，就非常有可能陆续发生更麻烦的事。

当然，我所说的阅读使用手册，不是要大家一字不漏的阅读，基本上跟看杂志是相同的，也就是说，先把大小标题快速浏览一遍，把自己想要用的功能说明页折角做记号。然后，拿着机器照着手册上所说的操作方法实际操作一遍。这样一来，下次要用的时候就知道该怎么使用了。因为这种机器的功能，大部分都是只要操作过一次就不会忘记的。就算在使用的过程中，对于一些功能想有更进一步的了解，因为之前已经做过记号，应该可以很快就找到自己想知道的信息。

说实话，翻阅使用手册的整个过程最多不会超过 1 个小时。如果舍不得这 1 个小时的投资，所造成的时间负债绝对不只 1 个小时。因此，我觉得对大家来说阅读使用手册绝对是值得的。

不乘电车的生活方式

我最近几乎都不乘电车。如果是短距离的行动，我大多数情况都会乘坐计程车。

之所以会有这样的改变，最大的原因还在于对时间的思考。

因为乘电车，第一，必须先走到车站。其次，进了车站还得等车。就算电车来了，车厢内通常都很拥挤，什么事也不能做。如果车厢不挤的话，还可以听 iPod、看书或看杂志。不过，就算有座位可以坐，也没办法做笔记或打开电脑处理事情，这是因为车厢里空间不够，再加上资料的内容很可能会被旁边的人看到。另外，车厢内也不能打电话。

从这个角度来看，如果是坐计程车的话，这些都不是问题。就算有一些不想让别人听到的生意内容，也可以在计程车上谈。此外，如果想一个人想点事情或休息一下，也是可以的。

当然，坐计程车的花费比较高，不过这是我个人价值观的问题，我从还是上班族的时候开始，就有这样的想法，当时我的公司

在东京品川，而我住在神奈川，不过我还是会坐计程车上班。

因为，当时从我家到公司，一共要换三趟车，大约要花 1 个小时。而且，早上上班时间，车厢里总是挤到完全不能动。

我还记得毕业之后的第一份工作，我在第一天报到做自我介绍的时候是这么说的："希望我将来的人生可以不用挤电车"，从这里就可以知道我有多讨厌那种挤到爆的电车。

所以，后来我的应对方法就是乘第一班电车，因为时间早所以没什么人坐，然后坐到某一站，再换乘计程车。那个时候单趟计程车的收费是 2000 日元，因为回家的时候也是这样乘车，所以来回两趟就是 4000 日元，当然这些花费公司是不会帮我出的。（注：日本上班族的交通费，都是由公司负担，员工自行购买月票，再向公司报销。）

从经济方面考虑，这的确是很大一笔支出，但如果换个角度思考，在乘车上班的途中，不仅可以看书、写报告，而且也不会因为挤车产生精神压力，到办公室之后立刻就可以集中精神上班，我不认为这样的花费是一种浪费。相反，我觉得这样的花费对我来说，是高回报的时间投资。

花 30 分钟乘满员的特快车，不如选择人少的普通车

当然，对于刚进入社会的上班族或是年资尚浅的职场菜鸟来说，也许无法像我这样毫无顾忌的乘计程车。对于这样的情况，我建议将这种想法套用在电车上。

假设自己是在起站上车，那么就提早 30 分钟出门，然后在月台上多等几班车，确定自己一定有位置再上车。因为不是在拥挤的车厢里而是在月台上，因此等待的时间也可以站着看书或看报纸。

另外，通常特快车或是快车坐的人都比较多，所以我建议可以选择每站都停的普通车。这是因为如果选择特快车，在车上就好像挤沙丁鱼一样，30 分钟的车程内什么也做不了，只是单纯的“消费”时间。相反，如果坐的是普通车，虽然要花 45 分钟，因为可以做点其他的事，就会变成产生资产的“投资”。

对于时间管理来说，最重要的不是如何节省时间，而是要提高时间效能。从这点来看，应该也是可以理解的。

打造“30分钟的个人时差”所产生的高附加价值

前面所提到的“提前30分钟”不仅仅只是对上班时间有用。举例来说，我在前面的章节曾经提到过，我的午餐时间从11:30开始。

我想大家应该都很清楚东京市中心在午餐时间的状况，跟早上电车的拥挤程度不相上下。不管是哪家店都是门庭若市。尤其是12:00前后，不仅要排队等位置，就算有位置坐下来，还要等上菜。而且餐厅里面绝对是嘈杂不堪，如果外面大排长龙的话，店里面也会充斥紧张的气氛。而餐厅的服务人员光是接待顾客就已经手忙脚乱了，更别谈所谓的服务品质。

相对的，如果早30分钟去用餐，不但不用等，还可以慢条斯理的用餐，就连店员的服务都会比较客气。

午餐时间其实就是把早上的工作告一段落，让心情沉淀、转

换，所以在这段时间能不能顺利转换心情，对于下午工作的情绪会产生极大的影响。尤其跟我一样利用午餐时间跟人见面谈事情的人，这种心情转换所产生的影响会更明显。

其他像是去健身房、搭飞机等等，如果大家都能够提前30分钟，打造所谓的“个人时差”，一定可以为自己带来很高的附加价值。

住在市区的生活方式

回到刚刚挤车的话题，想要减少挤车的压力，不管是提前 30 分钟出门，还是改乘计程车，都还算是有效的解决方法。但是，如果真的想彻底解决，最根本的办法就是不要坐车上班。换句话说，就是把家搬到公司附近，如果公司在市区，就搬去市区居住。

以我为例，我的公司在市中心，所以我现在就住在公司附近，住在公司附近的好处是无法估算的。不单单只是节省坐车的时间，各种信息的接收也都很方便，再者，朋友的邀请也可以随叫随到。只是这样，就可以得到很多机会。

不过，每个人的生活形态各有不同。有些人喜欢住在郊区，虽然距离公司远一点，但是可以拥有比较宽敞的居住空间，当然也是一种选择。然而，如果只从工作的时间效能来看的话，住在公司附近绝对有更大的好处。另外，对于喜欢利用同事聚餐等机会积极投资自我的人来说，市中心的刺激更是极具魅力。

在前面我已经说过，在我还是上班族的时候，我就已经不觉得

上下班坐计程车是件浪费的事，但是，对于这样的做法，我也不是全然没有反省过。反省的结果是与其花这么多钱坐计程车，还不如早一点搬到市中心更划算。

当然，在市中心不管是租房子或是买房子，市场价格都会比郊区高出很多，但是整体来说还不至于高出一倍。市中心的价格大概会比郊区贵几成。然而对于这样的投资，我认为将来的回报绝对会超出许多。

这里有一点很重要的是，只有把住在公司附近所获得的时间资产进行再投资之后，才会产生多余的回报。换句话说，如果把多出来的时间都拿去补眠、喝酒的话，就会变得没有任何意义。

究竟要住在哪里对人生来说是一个很大的选择，依据这个选择又会使得生活的形态、得到的东西产生很大的变化。因此，究竟该住在市中心，还是该住在郊区，希望大家要根据自己的生活形态经常思索。

主要的办公室是浴室

每个人的喜好不同，所产生高时间效能的时间和地点也会有所不同。

以我为例，通常早上在浴室、计程车上、还有公司附近的星巴克里时间效能比较高。从我还是个上班族时开始，不知道是什么原因，在办公室里就是无法保持头脑清醒。即使是已经拥有自己办公室的现在也一样，因此，如果有什么重要的事情要思考的话，我就会跑到附近的星巴克。

对我来说，时间效能最高的地方是早上的浴室。我通常会带进浴室里的东西有手机、个人记事簿、饮料以及 5 到 10 本书。将浴缸的罩子当作桌子，让脑袋充分运转。所以，要说浴室才是我主要的办公室也不算太夸张。

节目知名编剧小山薰堂和脑细胞科学家茂木健一郎在杂志的访谈专栏中曾经有过这样的对话，小山编剧表示，对他来说浴室是很特别的地方，尤其当他想不出新鲜点子的时候，他就会去浴室冲个

澡。听到这样的发言，茂木教授则表示，当人在淋浴的时候，等于跟外界完全隔绝，这种时候头脑就会变得更有创造力。

而我自己也是在游泳的时候特别容易想到新点子，或许也是同样的道理吧。但是，在游泳池里想到好点子时，没办法立刻记下来，对我来说这是最大的难题。

再举个例子，赛门铁克公司（SBI Holdings）的董事长兼CEO北尾吉孝是众所周知的爱看书的人，听说他都是在晚上回家之后才能专心看书。相反，我是到了晚上就很容易睡觉，根本没办法看书。

换句话说，每个人应该都有最适合自己的时间和场所，因此，我建议大家可以配合自己的“时间安排”找到这样的时间和场所。如果能把这些变成自己生活模式的一部分，就会因为习惯成自然的效果，充分活化自己的头脑，应该就可以提高自己的时间效能。



Leverage Time Management

结语：人生的时间投资

因为计划“住在夏威夷”而掌握全局倒推

要让事务顺利进行就必须有规律

主动随行，向表现杰出的前辈学习

模仿与自己类型相同的人

尊重他人时间安排的西方人

……



因为计划“住在夏威夷”而掌握全局倒推

在还是大学生的时候，我就已经确定自己的人生目标是“住在夏威夷”。换句话说，我的人生一直走到今天，就是以这个目标为标准，逆推安排所产生的。这真的不是言过其实。

虽然我想住在夏威夷，但是我不希望自己是为了逃避现实，所以在夏威夷和日本之间来来去去，或者是等到退休之后才搬到夏威夷，这都不是我想要的。再加上在夏威夷找工作是件不容易的事，所以有必要在日本打好事业的基础。如果只是一个上班族，就很难有去夏威夷居住的机会。想要自己掌控居住的地方与工作的内容，除了创业之外，别无他法。但是，我自己没有创业的能耐，也没有资金，还有连英文也不会讲……

所以在大学时代，我想要住在夏威夷的这个目标，怎么想都是痴人说梦。但是，也就是因为未来和现在之间的鸿沟非常明确，所以自己有哪些不足，该做哪些事来补救，也就变得非常清楚。

毕业后，我选择进入外商工作，因为我认为外商有可能把要负

责任的工作交给年轻人，可以趁年轻多学一些技能，再加上要跟海外做生意，应该会有不少机会可以用到英语。

也就因为这样，在3年时间里我存了500万日元，让我可以到美国留学，顺利拿到MBA的学位。

要让事务顺利进行就必须有规律

为什么我会决定攻读 MBA，真要追根究底的话，应该说是因为我很怕麻烦。在前面我也提过好多次，我非常不擅长“孜孜不倦累积成果”。所以不管做什么事，我脑袋里经常想的都是“有没有什么捷径”“难道没有更简单的方法可以采用”等想法。

事实上，在现实生活中，有很多可以让事情顺利完成的规律。因此，最好是在一开始就知道并学会这些规律。我认为商学院所教的正是这些规律。

当然，我并不是说只要把商学院教的学会，就能确保所有的事情都能顺利进行。但是，如果去念商学院，就可以针对有关行销、经营管理，有系统地学习这些规律。此外，究竟是怎样的做法才会成功、怎样的做法容易失败等等的例子，也有丰富的个案分析可以参考。

如果能学会这些，在自己创业的时候，就可以根据这些个案的经验替自己规划出不同的选择。与其自己从零开始尝试错误，倒不

如借参考过去的个案所规划出来的方案一个一个尝试，因为这样的方法绝对是达到目标的捷径。

反过来说，如果没有这些知识，全部都要靠自己亲身体验、然后加以学习，势必会花费很多的工夫、时间和成本。

老实说，就因为我去念了商学院，才让我在日后的创业之路上，减少了很多不必要的错误，大大缩短了创业的时间。换句话说，取得MBA学位，对我的人生来说，是项非常大的时间投资。

主动随行，向表现杰出的前辈学习

前面曾经多次提及，我在出国留学之前做过3年上班族，在那段时间我学到非常多的东西。尤其是能够见识到那些表现杰出的前辈的做事方法，这可以说是只有上班族才有的特权。

在那3年里，我担任的是业务的工作。当然，在刚开始的阶段，可没有那么容易取得业绩。

因此，这就让我想到，公司里有些前辈业绩超级好，如果模仿他们的做法，应该可以比较快达到预定的业绩。所以，不管跟自己在工作上有没有关系，我常常会锁定某位前辈，然后想办法跟他一起出去拜访客户，边看边记录前辈的做法，再想办法转换成自己的做法。

如果没办法跟他们一起去拜访客户，我也会直接开口问他们“究竟该怎么做”。而且，不是只问一个人，是要问很多人，从他们的回答中就可以找到制胜的诀窍，也可以规划出适合自己的方法。

换句话说，当上班族的时候，在公司里就可以找到很多值得模

仿的成功案例。然而，一旦自己开始创业，想要找到可以模仿的对象就会变得非常困难。

就好比在运动的世界里，大家都会把焦点放在表现杰出的选手身上，想办法模仿或是偷学他们的技术和练习方式，这可以说是最基本的条件。

其实很多人都是这么说的，最初“学习”的源头就是来自“模仿”。说真的，除非真的是天资优异，否则相较于自己从零开始学习，如果能跟着表现杰出的前辈学习，在时间效能上绝对有更大的提升。

模仿与自己类型相同的人

但是，有些人会觉得不好意思或放不下身段，因此，就算是在一般的公司做上班族，也没办法享受到这种特权的人其实有很多。对于这样的情况，我真的觉得是件很浪费的事。

当然，首先要尊重对方的时间和意愿，这一点自然是不在话下。不过，因为人家来向自己请教而觉得不舒服的人应该很少。所谓成功的人，大部分都很愿意跟别人分享自己的诀窍。此外，真的要能够教别人，自己就必须对这些东西有充分的了解，也就是说，要能建立出属于自己的体系才能够传授给其他人。从这种角度来看，对于请教的人来说，这也是重新审视自己工作的机会，绝对是件有利的事。

我个人认为，绝对不要不好意思，要想办法打破砂锅问到底。尤其是年轻的一辈，趁可以问的时候最好尽可能的发问。因为年纪越大，就会越不好意思开口询问。

以我为例，也有很多人来向我请教。基本上，我都会尽可能回

答他们的询问。这是因为我自己以前得到很多人的帮忙，所以现在我是用回馈的心情来面对这些请教的人，对我来说这也是件很开心的事。

但是，在听取他人的建议时，如果对方是跟自己个性、生活模式完全不同的人，那么他所提的建议就没有任何的参考价值，我认为这点是一定要注意的。

我就是这样做的，那种孜孜不倦认真努力的成功者，不管他们的诀窍有多棒，我很清楚我是绝对学不来的。相反，对我最有参考价值的个案，是那种知道怎么做最省事，而且怕麻烦的人，不过他们却依然能够拥抱成功。

不光是跟人交谈，就连阅读商业书籍的时候，也必须秉持这样的信念，加速判断自己究竟该参考哪些经验，才能加速成果的收获。

尊重他人时间安排的西方人

换个话题，当年我去美国留学的时候，有件事让我很惊讶。

当时我有个交情还不错的同班同学，是个德国人。有一天，当我走进教室的时候，看到他很专心的坐在桌前看书。我因为刚好有事找他，于是就开口叫他。

但是，他没有回答我。我以为他没听到就又叫了一声，当时他用手势告诉我“现在忙，等一下再说”。

类似这样的状况，如果是日本人的话，即使自己真的很忙，应该也都会回应一下。一般来说，如果一句话都不说只是用手势打发对方，反而会被认为是“失礼的家伙”。再者，当有人出声叫自己的时候，真的会直接跟对方说“我现在忙，等一下再说”的人应该也不会太多。

虽然这只是一件很小的事，但是他的反应让我体会到他对遵守自己时间规范的强烈意识，在那一瞬间也让我感受到所谓的文化冲突。

不仅是他一个人，我认为大部分西方人对自己的时间都非常重视。对于会妨碍到自己时间的事，他们都会很直接的拒绝。

前英特尔执行长安迪·葛洛夫（Andy Grove）曾经这么说：

就如同不要让员工有机会窃取公司的物品一样，公司绝对不可以纵容任何人想要去剥夺其他同事的时间。

已经打扰到别人却不自知的日本人

对于尊重自己的时间有强烈意识的人，通常也懂得尊重别人的时间。反过来说，常常勉强自己去配合别人的日本人，也往往对自己已经打扰到别人不自觉。

举个身边的例子，这是我在接触餐饮业之后才发现的。在日本，很多人会在晚上8:00左右打电话去餐厅预约。

从餐厅的角度来说，毕竟是服务业，客人什么时候打电话来，都应该以亲切的态度应对。虽然话是这么说没错，但是晚上8:00是餐厅最忙的时段。选在这种时候打电话，绝对不能说是尊重对方的行为。相对的，接听电话的店员，就算没有把这种情绪反应在言语或是态度上，但内心对这样的客人也绝对不会有好感。

相反，如果能事先考虑餐厅的营业时段，趁对方不太忙的时间，比如说是下午5:00左右打电话去订位子，对方应该也可以不慌不忙的应对。这种时候，不仅仅只是订位子，就算是询问餐厅会提供怎样的料理、可以搭配怎样的酒，都可以得到亲切的回应。

只要将打电话的时间做调整，所得到的资讯和人际关系就会有极大的不同。也就是说，日常生活中如果能够站在对方的立场考虑，改变跟周围的人的接触方式，对方也会开始尊重你的时间。

所以，尊重别人的时间，也可以说是很重要的时间投资。

如果不知道“路易·威登 LV”

在第一次去 LV 专卖店买包包的时候，如果事前对这个品牌有一定程度的了解，即使是第一次光顾，也可以针对价格和设计，很快确定自己所要的商品。

但是，如果是完全不知道 LV 这个品牌的人，在进入专卖店之后，一开始一定会被价格吓到，如果当时旁边正好有其他品牌，搞不好还会做个比较，经过几番思考，才会决定要买哪样商品。相对来说，这样买一个包包，所需要花费的时间和体力都要多得多。

同样的道理，也可以套用在人际关系上。第一次与人见面的时候，如果双方都不认识，就必须先从自我介绍开始。比如说，自己是做什么工作的，过去有过怎样的经历，未来打算做什么。要说明这些，势必得花相当多的时间和体力。

一般来说，与人见面的时间都很有限，如果还要做这些自我介绍，介绍完自己也就差不多该说再见了。要是有机会见第二次面的话还好，不然，即使原本有机会成为生意上很契合的伙伴，却因为

没有时间进一步认识，反而让大好的机会就此消逝。

再者，如果一开始见面，彼此都不了解，就算有生意上的合作机会，可能也必须在合作过程中不断摸索对方的心思。这种摸索在时间上是极大的损失。

碰到这种情况，最简单的方式就是将自己过去做过的丰功伟绩、报章杂志所刊登的采访文章收集成册，然后把这些资料给对方过目，这样一来，就可以缩短初次见面自我介绍的时间。而且，有这些书面资料为证，绝对比自己口头说明更有说服力。

此外，要是能将这种个人档案事前传给对方，等到见面的时候就可以直接切入正题，省掉前面那些自我介绍的时间。套用前面所提到的名牌理论，这些准备工作等于是建立自我品牌形象的工夫。

时间投资的强力工具
——个人品牌 Personal Branding

说到这里，大家应该发现“个人品牌 Personal Branding”的概念逐渐受到重视。

一般来说，所谓的“个人品牌”，其实就跟公司要提高自身的知名度和竞争优势所做的事是相同的，只是套用在个人身上。重点在于强调崭新、原创性的“差异化”，在工作上呈现最高的“优越性”和“可靠度”。

营造个人品牌的具体方法，除了前面所提到的制作个人档案之外，还可以通过写书、发电子邮件、定期发行杂志、部落格、举办座谈会、或是在报纸和杂志上写专栏等方式，打造自我品牌。

通过这些媒介的传播，可以让大家知道“自己是谁”“在做些什么”“对于市场可以提供怎样的价值”，可以大幅拓展商业机会。说得更坦白一点，这样一来，不但可以提高收入、而且不用主动开

发客户业绩也会稳定成长，有力的人际关系也会建立等等，这些都是唾手可得的。

如果大家对个人品牌的内容有兴趣的话，可以参考我所翻译的《打响自己就一招》（Peter Montoya and Tim Vandehey 共著），教大家怎么样在短时间内达到最大的成果，对时间投资来说应该是最有力的工具。

如果只是一味推卸责任就不会有改变

还有另一种情况，虽然自己很努力去做，结果却达不到预期效果，也许有人会觉得“总而言之，是老板不识货”“公司的结构有问题”等，把所有的问题都归咎于别人。这就好像是很多人常挂在嘴边的借口“因为没时间所以做不到”，会讲这样的话也是因为内心觉得问题不是在自己，而是在“时间”。

但是，这种借口就跟“因为大环境不景气，所以公司业绩没起色”是相同的。事实上，不管大环境有多不景气，还是有很多公司可以缴出亮眼的成绩单。个人也是一样，不管处于多恶劣的环境下，还是有人能够缔造出优异的成绩。

换句话说，找“借口”搪塞不仅是不恰当的，而且无法解决任何问题。当事情不如预期顺利的时候，如果只是一味地把责任推给别人，就没有机会改变自己。另外，如果把找借口变成习惯，就会让情况更加恶化，而自己也会觉得都是别人的错，对别人的恨意也会不断累积，从而演变成一种恶性循环。

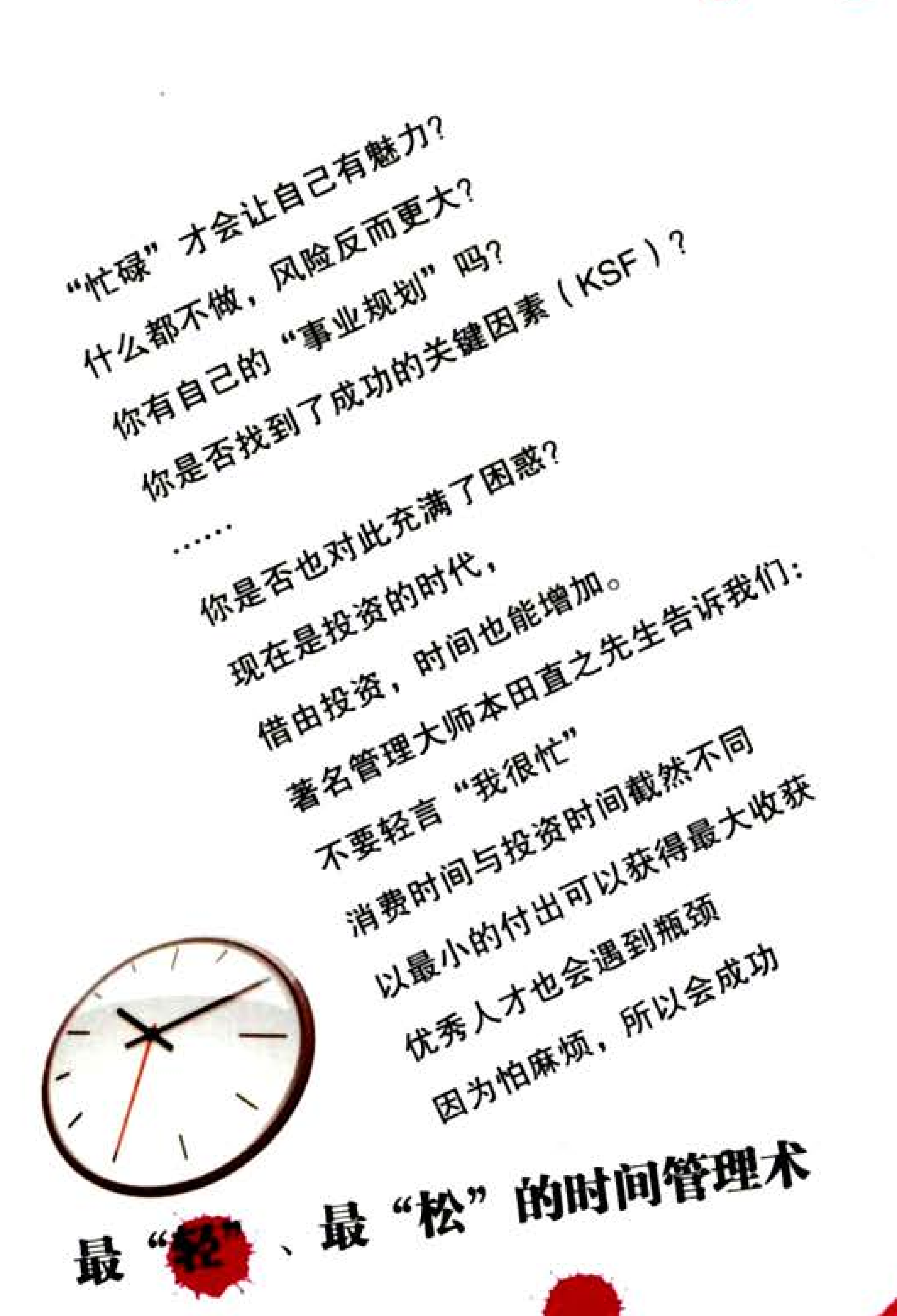
举例来说，交代下属准备资料，但是到了截止日期，下属却交不出来，自然而然影响到自己的工作行程。在当时，自己一定很心急，觉得“都是你害的，计划没办法如期完成”，这种心情是可以理解的。

然而，就算责备下属，流逝的时间也没办法挽回。为了避免这样的状况，当初在交代下属的时候就应该指示得更清楚一些，或是在截止日期的前几天就应该询问一下进度等等，因为自己的时间只有自己才能守住。

就好像是把钱投资到股票市场一样，时间投资能不能有所成果，责任完全在自己。

如果一味的认为“自己只是小职员，没办法照自己设定的行程行事”“因为太忙所以没办法”，也就是说，对时间是采取被动态度的话，是绝对没办法有效运用时间的。

这里有一点很重要，就是自己的时间是由自己掌控。我个人认为对于时间采取主动的态度，才能实现“不被时间追着跑又能交出漂亮成绩单”的生活。


"忙碌"才会让自己有魅力？
什么都不做，风险反而更大？
你有自己的"事业规划"吗？
你是否找到了成功的关键因素（KSF）？
……
你是否也对此充满了困惑？
现在是投资的时代，
借由投资，时间也能增加。
著名管理大师本田直之先生告诉我们：
不要轻言"我很忙"
消费时间与投资时间截然不同
以最小的付出可以获得最大收获
优秀人才也会遇到瓶颈
因为怕麻烦，所以会成功
最"轻"、最"松"的时间管理术


SDL盛大文学
华文天下·弘文载道
上架建议 战略 | 管理
ISBN 978-7-5309-5868-1
9 787530 958681
定价:26.80元